

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
_____ И.Р. Руйга
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Менеджмент»

Разработка и управление проектом реструктуризации предприятия
(на примере ООО «Model'e»)

Руководитель	_____	А.М. Логвинов
	подпись, дата	
Выпускник	_____	К.О. Глазкова
	подпись, дата	
Нормоконтролер	_____	Л.В. Хисамутдинова
	подпись, дата	

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Основные характеристики и измерения управления проектами	8
1.1 Проектный менеджмент в малом бизнесе.....	13
1.2 Значение управления проектами в современных условиях	14
1.3 Проект реструктуризации предприятия, как способ эффективного управления развитием	18
1.4 Теоретические и методические подходы к решению проблемы	23
2 Анализ индустрии красоты и ООО «Model'e».....	32
2.1 Характеристика рынка услуг красоты в России	32
2.2 Анализ индустрии красоты в Красноярском крае	35
2.3 Организационно-экономическая характеристика и анализ организации ООО «Моделье»	39
2.4 Анализ действующей системы управления на предприятии	43
2.5 Анализ экономической эффективности ООО «Моделье».....	50
3 Планирование проекта реструктуризации и его экономическая оценка, разработка рекомендаций и мероприятий по его реализации.....	53
3.1 Планирование проекта реструктуризации предприятия ООО «Моделье».....	53
3.2 Структуризация проекта реструктуризации ООО «Моделье»	62
3.3 Экономическая оценка проекта реструктуризации ООО «Моделье»	68
3.4 Оценка рисков проекта реструктуризации ООО «Моделье».....	80
3.5 Разработка проекта реструктуризации ООО «Моделье»	85
Заключение.....	93
Список используемых источников.....	95
Приложения А-Д	101-104

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме Разработка и управление проектом реструктуризации предприятия (на примере ООО «Model'e») содержит 119 страниц текстового документа, 4 приложений, 70 использованных источников, 17 таблиц, 26 рисунков, 44 листа графического материала (19 - презентация Power Point и 25 – раздаточный материал).

УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ, ИНДУСТРИЯ УСЛУГ КРАСОТЫ, РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ, ПРОЕКТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ, МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ, ДЕРЕВО РАБОТ, СЕТЕВАЯ МАТРИЦА.

Объект реструктуризации – Общество с ограниченной ответственностью «Моделье».

Цель реструктуризации - реформирование систем организации и управления в ООО «Моделье» для соответствия предприятия изменяющимся условиям внешней среды, повышения конкурентных преимуществ, и, как следствие, улучшения экономических показателей предприятия.

Задачи реструктуризации:

- 1) улучшение качества предоставляемых услуг в салоне красоты «Model'e»;
- 2) увеличение постоянных посетителей салона красоты «Model'e»;
- 3) внедрение новых услуг.

В результате анализа предприятия на соответствие стратегии развития индустрии услуг красоты, были выявлены проблемы, связанные с конкурентноспособностью организации и его экономически – критическим состоянием.

В итоге был разработан портфель проектов реструктуризации для данного предприятия, включающий в себя оптимизацию деятельности, внедрение проектного управления в данный салон красоты и обучение персонала азам проектного менеджмента.

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день управление проектами – один из значимых видов менеджмента. Благодаря методам и инструментам проектного менеджмента можно добиться наилучших конечных результатов по параметрам время, затраты и качество.

Управление проектами позволяет скоординировать рабочий процесс так, чтобы максимально сократить длительность всего проекта с наименьшими потерями. Так же используя инструментарию проектного менеджмента предприятие получает конкурентное преимущество, что может положительно повлиять на развитие компании как на долгосрочной, так и на краткосрочной перспективе.

В данной выпускной квалификационной работе, управление проектами будет применен в сфере управления развитием. Ввести проект в компании планируется, в основном, за счет реструктуризации, при этом так же персонал будет отправлен повысить свои профессиональные навыки. Следовательно, в данной выпускной работе, далее – ВКР, будет разработан и применён портфель проектов реструктуризации, включающий себя введение на рынок совершенно новые услуги для индустрии красоты в городе Красноярске, обучение персонала новым услугам, так же создание и разработка рекламного проекта.

Объектом исследования для данной работы является реструктуризация предприятия.

Предметом исследования является методы и формы реструктуризации компании.

Данная тема достаточно актуальна на сегодняшний момент, так как современных условиях рынка услуг и динамичном его развитии, бизнес-единицы вынуждены постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды и находить новые конкурентные преимущества.

Так же из-за экономического кризиса салоны красоты среднего и нижнего уровня оказываются в очень плачевном состоянии. Многие из них не знают, как повысить рентабельность своего бизнеса и просто останавливают деятельность. Это обосновывается тем, что салонный бизнес открывают люди далекие от бизнес – процессов, не имеющие опыт и специальные знания в данной сфере.

Далеко не все руководители могут приспособиться к рыночным изменениям, об этом может свидетельствовать то, что с каждым годом все больше и больше салонов красоты закрываются. Осталось совсем мало салонов, которые продолжают свою деятельность больше десяти лет.

В рамках данной выпускной квалификационной работы будет рассмотрено управление реструктуризации Общества с ограниченной ответственностью «Модель».

На сегодняшний день, данной предприятие находится в кризисном положении. Это характеризуется отсутствием стратегического

планирования, из – за типичных проблем малого бизнеса (подробно будет описано в 1 главе данной ВКР), низкой квалификацией персонала. Так же отсутствие постоянного потока клиентов обусловлено тем, что руководители данного предприятия не хотят идти на риск и не пробовали ранее какие – либо способы развития.

Таким образом, в рамках своей выпускной квалификационной работы будет создан и разработан проект развития при помощи реструктуризации для Общества с ограниченной Ответственностью «Модель».

Цель выпускной квалификационной работы – создание и разработка проекта реструктуризации систем предприятия ООО «Модель» для выведения компании из кризисного положения, а также, в дальнейшем, увеличение рентабельности и повышения уровня салона красоты.

Задачи:

- 1) изучить теоретико — методологические основы управления развитием организации;
- 2) изучить понятие реструктуризации, её цели и виды;
- 3) проанализировать ситуацию услуг красоты в России и по Красноярскому краю;
- 4) проанализировать организационно – экономическое положение ООО «Модель»;
- 5) оценить экономическую эффективность проекта и его риски;
- 6) разработать концепцию, устав проекта и план реструктуризации, согласно выявленным проблемам;
- 7) создать проект реструктуризации в программе Microsoft Project;
- 8) выявить критический путь с помощью сетевого моделирования;
- 9) создать календарный план для учета всех расходов по проекту.

1 Основные характеристики и измерения управления проектами

На данный момент выделяют два основных подхода к определению управлению проекта: системный и деятельный.

Системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение неповторимого, но определенного результата. Т.е. проект - это временные мероприятия для создания уникального, неповторимого продукта, услуг или результатов.

Системный подход предопределяет основные его характеристики. Проекты могут быть многоплановыми и разноплановыми. Но все проекты умеют общие характеристики:

- уникальность – нет несколько одинаковых проектов. Каждый из них, независимо от конечного результата, имеет что-то неповторимое, характерное только для него;

- разовость – все проекты являются разовым явлением, т.е. они приходят и уходят, оставляя после себя конкретные результаты, отличаясь от наших повседневных обязанностей;

- инновационность – в процессе реализации проекта создается какой-либо новый, уникальный продукт. Изменения могут быть как маленькими, так и глобальными;

- результативность – все проекты имеют определенный результат, как положительный, так и отрицательный. Например, новый дом, победа на выборах, новая книга и другое;

- временные рамки – каждый проект имеет свои временные ограничения. Проект – это создание продукта, услуги к установленному сроку, он обязательно имеет планируемую дату завершения после которой команда, работающая над этим проектом, распускается.

Все перечисленные характеристики взаимосвязаны друг с другом, они задают критерии и рамки проекта, по которым можно оценить любой проект.

Так же у любой проектной деятельности есть свои основные элементы, такие как субъект и объект, цель, технология, средства и методы проектирования.

Субъектом проектирования всегда служат различные носители управленческой деятельности – как организации, коллективы, социальные институты, так и отдельные личности, руководители.

Кроме субъектов проектирования участниками проектов могут быть:

- государственные и негосударственные организации;
- органы принятия решений, чьи функции связаны с обеспечением проектов, их утверждением, контролем над их реализацией;
- общественность, группирующаяся вокруг конкретных программ, проектов.

Объектами проектной деятельности являются:

- материальные объекты (например, строительство нового административного здания или создание нового компьютера);
- нематериальные свойства и отношения (например, такие проекты, у которых цель – получение информации о клиентах, изменение нашего отношения к той или иной проблеме, т.е. рекламные кампании, процессы). Такие проекты называют «проектами влияния»
- организации и структурные подразделения;
- акции (мероприятия) – обычно относятся к массовым мероприятиям – праздничным, спортивным, общественными т.д.
- законопроекты.

Среди характеристик проектирования особое место занимают условия проектной деятельности или проектный фон. Это совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на его функционирование и развитие. Речь идет о необходимости учета местных условий. Какие-то возможности, альтернативы могут быть реализованы, а какие-то нет — это зависит от местных условий, окружения проекта, внешних ограничений.

Цель проектирования — разработка определенного будущего состояния системы, процессов, отношений.

Средства — совокупность приемов и операций для достижения цели. В общем плане средства проектирования можно определить, как все то, при помощи чего получается, анализируется информация о состоянии процессов и тенденций их развития. Сюда же относятся средства, при помощи которых ведется непосредственное проектирование, создаются словесные описания, таблицы, схемы, сети взаимодействий.

Методы — это пути и способы достижения целей и решения задач. В практике проектирования наиболее часто используются такие методы, как мозговой штурм, экспертная оценка, метод аналогий, сетевое планирование, календарное планирование, структурная декомпозиция, имитационное моделирование, ресурсное планирование и т. д. В рамках проекта методы и средства конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий. Практические мероприятия определяют направления, формы и содержание деятельности, привлекают дополнительные ресурсы, необходимые для реализации целей каждого этапа. Мероприятия могут быть направлены непосредственно на решение проблемы, а могут быть необходимы для их финансового обеспечения (аукционы, платные услуги), для формирования благоприятного общественного мнения населения через СМИ.

Так же неотъемлемой частью проекта является жизненный цикл проекта — совокупность всех этапов проектной деятельности. При разработке проекта обычно выделяют несколько фаз (этапов, шагов) для обеспечения лучшего управленческого контроля. Все фазы суммарно составляют жизненный цикл проекта (по аналогии с маркетингом — жизненный цикл товара). Существует много различных теоретических и практических версий структуризации проектного цикла. Анализ литературы

и практической деятельности показывает, что универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на фазы не существует. Решая для себя такую задачу, менеджеры проекта должны руководствоваться своей ролью в проекте, опытом, конкретными условиями выполнения проекта. Поэтому на практике деление проекта на фазы может быть самым разнообразным, лишь бы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки (вехи), во время прохождения которых получается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро выделяют следующие этапы жизненного цикла:

- технико-экономического обоснования;
- планирования и разработки проекта;
- производственный;
- заключительный.

Осуществление проекта имеет отчетливо выраженные уровни, «слои»: идеальный, связанный с концентрированием, замыслом, планированием и разработкой проекта, и реальный, воплощающий в действительность задуманную идеальную модель, уровень практической реализации проекта. Достаточно условно, так как в реальной жизни оба слоя развиваются параллельно, одновременно, можно разделить проект на последовательные этапы:

- 1) предпроектный анализ (анализ ситуации);
- 2) формулировка концепции проекта (целеполагание);
- 3) мобилизация ресурсов;
- 4) реализация проекта (методы достижения целей — управление проектами);
- 5) мониторинг проекта;
- 6) наращивание потенциала проекта (перепланирование) или завершение (закрытие проекта).

Этапы проекта с третьего по шестой — инструментальное обеспечение проекта. Детальная разработка этих циклов превращает прожект, утопию в реально достижимый проект [3].

Процесс формального санкционирования нового проекта называется инициацией и входит в управление интеграцией проекта. Инициация проекта состоит в разработке устава и предварительной констатации содержания проекта.

Проекты обычно иницируются как следствие одного или нескольких перечисленных условий: неудовлетворенный спрос; избыточные ресурсы; требования рынка (к параметрам продукта, оборудованию и т. п.); интересы кредиторов и акционеров; реакция на непредвиденную ситуацию (природные катаклизмы и т. п.); запрос заказчика; социальные нужды. Описание продукта документирует характеристики продукта или услуги, для которых был предпринят проект и должно корреспондироваться с нуждами бизнеса или иными причинами, положившими начало проекту.

Все проекты должны обеспечивать поддержку стратегических целей исполняющей проект организации. Критерии выбора проектов обычно определяются в терминах ценности продукта проекта. Методы выбора проектов включают в себя измерение ценности проекта по принятым критериям для всех участников проекта и будут нами рассмотрены далее. Историческая информация о результатах принятых в прошлом решений по выбору и исполнению проектов должна учитываться в максимально возможной степени. При инициации следующей фазы проекта часто критически важна информация о результатах выполнения предыдущих фаз.

Результатом процесса инициации проекта является устав проекта. (Project Charter) – документ, который формально санкционирует проект. В него включают (прямо или путем ссылок на соответствующие документы) потребности бизнеса, ради удовлетворения которых предпринимается проект;

Устав проекта должен выпускаться руководителем, внешним по отношению к проекту, и на том уровне, который соответствует потребностям проекта. Это обеспечивает менеджера проекта полномочиями, позволяющими ему использовать ресурсы организации для организации работ проекта. В общем случае менеджера проекта следует определять и назначать по возможности раньше и всегда – до начала исполнения плана проекта. Предпочтительно также, чтобы он назначался до того, как будет выполнен значительный объем работ по планированию проекта.

Устав проекта, описание продукта, факторы внешнего окружения являются основой для разработки предварительной констатации содержания проекта (Preliminary Project Scope Statement) – первый вариант документированной базы для принятия последующих решений по проекту, содержащий обоснование, основные результаты и цели проекта.

Процесс разработки проекта начинается с формирования его концепции. Формирование концепции проекта принято делить на следующие этапы:

- формулировка целей, достижение которых обеспечивается реализацией проекта;
- формулировка предварительных альтернативных вариантов (сценариев развития проекта), удовлетворяющих целям инвестора;
- отбор вариантов проекта, приемлемых с точки зрения сроков реализации и других условий.
- концепция проекта во многом определяется стратегическими целями его инициаторов. Формирование концепции крупного проекта – это сложный процесс, требующий всесторонней подготовки. Для разработки различных аспектов концепции проекта формируются рабочие группы:
 - группа по маркетингу, в ее задачи входит определение цены и объемов реализации конечной продукции;

- производственная группа, оценивающая вероятную себестоимость изделия и требования к сырью, которое будет использоваться для ее производства;
- финансовая группа, которая должна оценить затраты на реализации проекта, определяет источники и объемы финансирования;
- прочие группы, которые собирают информацию об обстановке вокруг проекта, законодательных актах, налогах, а также другие сведения, имеющие отношение к конкретному проекту.

На первой стадии разработки концепции проекта, как правило, используются услуги независимых консультационных фирм, которым поручается подготовка экономического обоснования, где анализируется спрос на продукцию с оценкой возможностей существующих и потенциальных конкурентов в производстве аналогичной продукции, а также прогнозируются цены на продукцию с учетом требований, перечисленных выше.

Полученные на этапе формирования концепции результаты оформляются в виде резюме проекта. Это аналитическая записка, излагающая суть проекта по следующим аспектам:

- цель проекта;
- основные особенности и альтернативы проекта;
- организационные, финансовые, политические и другие проблемы, которые нужно учитывать в дальнейшем;
- необходимые мероприятия по разработке проекта.

Принято считать, что бизнес-идея проекта определена и концепция сформирована, если:

- определены основные варианты и альтернативы проекта;
 - выявлены основные проблемы, которые могут повлиять на реализацию и эффективность проекта;
 - выбор вариантов подкреплён предварительной оценкой затрат и результатов;
 - есть основания предполагать, что проект получит необходимое финансирование;
 - создана конкретная программа разработки проекта.
- На стадии разработки (в предынвестиционной фазе) выполняются следующие виды работ:

- определение инвестиционных возможностей и выдвижение бизнес-идеи;
- анализ альтернативных вариантов проекта и предварительный выбор проекта;
- подготовка проекта – разработка предварительного технико-экономического (ПТЭО) и технико-экономического обоснования (ТЭО);
- функциональные исследования по проекту;
- заключение по проекту и решение об инвестировании.

Такое постадийное выполнение предынвестиционной фазы позволяет

производить поэтапную проверку бизнес-идеи и оценивать альтернативные варианты решений. Если идея проекта одобрена, определяется состав сведений, которые потребуются для дальнейшей разработки, включая маркетинг, инженерно-геологические изыскания, оценку окружающей среды и внешних источников сырья, политическую обстановку в регионе, социокультурную и демографическую ситуацию в регионе [4].

Для того, чтобы нам более подробно разбираться как умело и правильно выполнить проект реструктуризации в сфере услуг, надо узнать что же это такое «управление проектами на малых предприятиях»? Имеет ли место быть вообще управление проектами в России для небольших фирм, где организационная структура состоит из 10-15 человек. Где предприятия стараются лишь выжить, удержаться на плаву и чаще всего вообще не думают о каком – либо развитии или в данном случае реструктуризации. Где в принципе не хватает средств на заработную плату сотрудникам, не говоря уже о дорогостоящем проекте.

1.1 Проектный менеджмент в малом бизнесе

В настоящее время компании как большие, так и малые все чаще и чаще обращаются к методам проектного управления. Все это потому что проектный менеджмент помогает реализовывать, планировать и реорганизовывать различные проекты, чтобы достигнуть нужные результаты.

Тем не менее управление проектами в малом бизнесе несколько отличается, например:

- малый бизнес чаще всего выступает в роли подрядной организации, тогда как на больших предприятиях управление проектами в основном осуществляется со стороны заказчика;
- велика вероятность появления разных работ, не предусмотренных планом;
- сложность в распределении сотрудников компании на разные проекты, связанная с узкой специализацией и небольшим количеством сотрудников;
- отсутствие временных ресурсов для детального планирования работ в проектах[2].

В крупных компаниях в основном для управления проектами существуют проверенные системы, в том числе компьютерные. В малом же бизнесе чаще всего нет лишних денежных ресурсов для дорогостоящих программ, или же для того, чтобы нанять специально обученных для этого людей. Однако, для того, чтобы управление проектами в небольших компаниях эффективно осуществлялось, малому бизнесу достаточно одной недорогостоящей или же бесплатной программы по управлению проектами.

В малом бизнесе при осуществлении управления проектами чрезвычайно важными являются такие области знаний, как управление

коммуникациями и управление заинтересованными сторонами. Данная особенность связана с тем, что выполнение проектов в малом бизнесе имеет сильную зависимость от решений и требований заказчика. Именно от того, насколько верно и в полной мере они будут определены, а также насколько быстро будет передаваться обновленная информация между сторонами, напрямую зависит успех проекта.

В настоящее время наблюдается тренд к повышению значимости управления изменениями в проектной деятельности. В случае малого бизнеса, особенностью которого является высокая вероятность возникновения дополнительных работ в связи с обновлением требований заказчика, а также с активно трансформирующейся внешней средой, следует отметить, что для проектного менеджера навык управления изменениями является чрезвычайно важным и значимым.

Как было отмечено выше, в малом бизнесе штат сотрудников сильно ограничен, а количество иницилируемых проектов может быть достаточно велико. Так, можно отметить, что крайне важно выбирать сотрудников, основываясь на их профессионализме и умении работать в команде. Периодически необходимо проводить мероприятия по тимбилдингу для того, чтобы команда чувствовала себя сплоченным коллективом. Небольшой штат сотрудников в малом бизнесе – одновременно и преимущество, и недостаток. С одной стороны, если в малом коллективе сложилась атмосфера недоверия и отсутствует единство, то проблему решить достаточно трудно, тогда как в крупных компаниях она может быть решена перемещением тех или иных сотрудников в другие департаменты, отделы, филиалы. С другой стороны, при правильном управлении небольшой штат сотрудников в малом бизнесе может стать ярким преимуществом. Для этого требуется внимание со стороны менеджмента ко всем членам команды, их психологическим особенностям, характеру. Личный подход к каждому члену команды, а также проведение небольших мероприятий по ее сплочению и поддержанию взаимного интереса будет способствовать формированию положительной корпоративной культуры и повышению эффективности реализации проектов [1].

Как я уже отмечала, в малом бизнесе часто не хватает времени на тщательное планирование проекта. Так как чаще всего проекты являются краткосрочными. И в большинстве случаев, при поступлении заказа, компании стремятся пропустить процесс планирования или как можно максимально сократить его. Я считаю, что это достаточно большая ошибка, даже рискованная, так как чаще всего эта ошибка может повлечь за собой негативные, иногда даже фатальные последствия.

1.2 Значение управления проектами в современных условиях

Управление проектом издавна было стилем ведения бизнеса в строительной индустрии, в контрактах Министерства обороны США, в Голливуде, а также в крупных консалтинговых фирмах. Сейчас управление

проектом распространяется на многие другие сферы деятельности. Сегодня проектные группы занимаются всем: от расширения морских портов и реструктуризации больниц, до усовершенствования информационных систем. Следовательно, управление проектом не ограничивается сферой бизнеса. Управление проектом - это хороший способ решать любые проблемы, в том числе и социальные. С его помощью можно управлять, например, предоставлением срочной помощи в районы, пострадавшие от урагана, или программой снижения преступности и наркомании в городе, или работами по реконструкции стадиона в каком-нибудь районе и др.

Рост интереса к управлению проектом можно видеть также и в аудиториях. Десять лет назад ведущие университеты предлагали один-два курса по управлению проектом, в основном для инженеров. Сегодня многие университеты предлагают многочисленные разделы в рамках курса по управлению проектом, причем к основной группе студентов-инженеров присоединяются студенты, изучающие бизнес и специализирующиеся на маркетинге в области информационных систем управления, в финансах, экономике, а также студенты, изучающие, медицину, компьютеры и гуманитарные науки. Эти студенты считают, что знание основ управления проектом даст им значительные преимущества при трудоустройстве. Все больше работодателей ищут выпускников, знакомых с управлением проектом. Логично, отправной пункт развития подобных навыков - понимание уникальности проекта и управляющих проектом.

Известный закон Лермана гласит: "Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег", а следствие Лермана уточняет: "Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег". Именно для преодоления сформулированной в следствии Лермана проблемы и была разработана методика управления деятельностью на основе проекта. А распространение данной методики управления на различные сферы деятельности является дополнительным доказательством ее эффективности. Если попросить менеджера описать, как он понимает свою основную задачу в реализации проекта, то скорее всего он ответит: "Обеспечить выполнение работ". Это действительно главная задача руководителя. Но если задать тот же вопрос более опытному менеджеру, то можно услышать и более полное определение главной задачи менеджера проекта: "Обеспечить выполнение работ в срок, в рамках выделенных ресурсов, согласно техническому заданию". Именно эти три момента: время, бюджет и качество работ находятся под постоянным вниманием руководителя проекта. Их также можно назвать основными ограничениями, накладываемыми на проект [2].

Управление проектом - это деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, ресурсам, а также качеству конечных результатов проекта (документированных, например, в техническом задании). За более чем тридцать лет, в течение которых применяется технология управления проектами, был разработан целый ряд методик и инструментов, призванных

помочь менеджерам проектов управлять этими ограничениями. Для того, чтобы эффективно управлять ограничениями проекта используются методы построения и контроля календарных графиков работ. Для управления ресурсными ограничениями используются методы формирования финансового плана (бюджета) проекта и, по мере выполнения работ, осуществляется мониторинг, с тем, чтобы не дать затратам выйти из под контроля. Для выполнения работ необходимо соответствующее ресурсное обеспечение, для этого используют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами (например, матрица ответственности, диаграммы загрузки ресурсов). Из трех основных ограничений труднее всего контролировать ограничения по заданным результатам проекта. Проблема заключается в том, что задания часто трудно и формулировать, и контролировать. Для решения данных проблем используются, в частности, методы управления качеством работ [2].

Следовательно, руководители или создатели проектов ответственные за три аспекта реализации проекта:

- 1) расходы;
- 2) сроки;
- 3) качество результата.

На мой взгляд ни один проект не будет считаться успешным, если сотрудники не будут иметь достаточной мотивации для достижения результатов.

Для этого менеджеры проекта должны организовывать и направлять деятельность большого количества людей, сотрудничать с людьми, которые материально заинтересованы в результатах проекта: поставщиками, администраторами, банкирами, подрядчиками, которые осуществляют работы по проекту или обеспечивают другие факторы, необходимые для функционирования проекта. Менеджеры должны также разработать и внедрить организационные структуры для эксплуатации проекта после его реализации, для того, чтобы он продолжал приносить выгоду [2].

Нет единых правил, которые были бы универсальными для управления абсолютно любыми проектами. Зависит от особенностей страны, от типа проекта, степени инноваций и других различных факторов. Поэтому менеджеры проектов должны очень четко, слажено реагировать на обстоятельства, в которых будет функционировать, осуществляться проект вовремя и после его реализации.

Но все же несколько функций являются общими для управления любого проекта:

- определение целей проекта;
- планирования;
- руководство работой и помощь в работе.
- Главными навыками, которыми должны обладать менеджеры являются следующие:
 - коммуникабельность;

- мотивация деятельности;
- способность осуществлять контроль за производственными мощностями и ресурсами проекта [2].

К сожалению, на сегодняшний день проектное управление пока не имеет широкого распространения в РФ в силу того, что является принципиально новой организационной и профессиональной рыночной культурой для российских руководителей, управленцев и менеджеров. Однако, интерес к применению проектных методов управления в последние годы имеет актуальность, причем во всех отраслях экономики.

В настоящее время многие организации внедряют современные методы управления, основанные на процессном подходе к управлению. Наряду с технологическим менеджментом, который предполагает перевод производственно-промышленных предприятий на новые технологии, не менее важна проблема, связанная с освоением современных технологий организационного менеджмента. В последние годы в России технологии проектного управления получили существенное развитие, которое связано как с использованием современных подходов в области проектного управления, так и с использованием современных автоматизированных систем управления проектами. Кроме того, остро осознается необходимость использования всех возможностей для повышения качества работ, снижения расходов, сроков, используя для этого методы организационного менеджмента, в частности методы проектного управления. Коммерческими компаниями внедряются отдельные элементы систем управления проектами, которые закладывают основу для будущего развития. Внедряются специализированные решения по программно-целевым методам управления в государственных органах власти. Расширяется теоретическая база российского проектного управления — создаются новые национальные стандарты в системе ГОСТ. Именно поэтому еще одной особенностью развития проектного управления в России последних лет является возрастающее внимание к этой сфере со стороны органов государственной власти. Причем не только регионального, но и федерального уровня. И это понятно, ведь для реализации масштабных проектов государственного значения (ПНП, государственные и целевые программы) требуются прозрачность управления, оперативность и обоснованность принимаемых решений, качество планирования.

В России применение технологии проектного управления имеет особое значение и обуславливается следующими основными факторами: Возрастающая сложность проектов и их организация. За все время, в течение которого применяется технология управления проектами, был разработан ряд методик и принципов, призванных помочь руководителям проекта. Однако, современный мир управления проектами намного требовательней старого метода, требующего «своевременной, согласно бюджету и спецификации» реализации. Он заключается в том, чтобы управлять проектами, как существом, объектом, экономической единицей, а может, и бизнесом.

Значительный рост конкуренции и ускорение научно-технического прогресса (НТП). Непрерывные усложнения и рост потребностей общества, в свою очередь, приводит к неизбежному усилению интеграции науки и производства, а также возникновению новых, более эффективных форм их взаимодействия. Несмотря на то, что проектное управление создавалось и развивалось в условиях рыночной экономики, необходимо учитывать опыт, традиции и особенности социально-экономических условий в России, а также существующие специфические проблемы осуществления проектов [5].

После того, как мы узнали, что такое управление проектами в малом бизнесе и какое значение оно имеет в современном мире нам необходимо разобраться понятии «реструктуризации». Как зависят компании от таких проектов, особенно не имеющие отношение к производительной деятельности.

1.3 Проект реструктуризации предприятия, как способ эффективного управления развитием

Сначала мне хотелось бы дать краткую характеристику управлению проектами и проекту в целом, доказать значимость этих понятий для современного менеджмента.

Управление проектами – одно из направлений менеджмента, где изучается проект, как инновационный уникальный продукт, либо организация. Управление проектом, создание в условиях ограниченности ресурсов, времени и качества.

Главным преимуществом проектного управления – это четкое планирование проекта, минимизация рисков и затрат проекта, а так же умение контролировать и учитывать любые, даже малейшие изменения и отклонения от нормы.

Подходы и методы проектного управления можно использовать для различных проектов, таких как инвестиционные проекты (коммерческие проекты, где главной целью является получение прибыли) и специальные, не инвестиционные (где главной целью является модернизация или создание проекта, не подразумевавшего получения прибыли, то есть, например, улучшение положения в гражданском обществе).

Проект реструктуризации – это так же своего рода уникальный продукт, ограниченный тремя показателями (ресурсы, время, качество) в рамках трех уровней:

- макро-уровень, т.е. государственный;
- мезо-уровень, т.е. отраслевой;
- микро-уровень, т.е. в рамках предприятия.

В своей ВКР я буду рассматривать понятие реструктуризации на предприятии, то есть микроуровень.

1.3.1 Реструктуризация как метод антикризисного управления. Сущность и понятие реструктуризации

Одним из широко известных методов управления развитием предприятия является реструктуризация. Это одна из самых сложных задач управленца.

Понятие реструктуризации предприятия в разных источниках трактуют по-разному.

В переводе с английского "реструктуризация" (restructuring) - это перестройка структуры чего-либо. Латинское слово структура (structura) означает порядок, расположение, строение [3]. Так как в данном ВКР компания рассматривается, как сложная система, на которую оказывается влияние внутренней и внешней среды предприятия, то термин «реструктуризация» можно определить как:

Реструктуризация компании - это изменение структуры компании (иными словами порядка, расположения ее элементов), а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды. Реструктуризация включает: совершенствование системы управления, финансово-экономической политики компании, ее операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом[4]. Внешние факторы компании представлены ниже на рисунке 1.3.1.1.



Рисунок 1.3.1.1 – Внешние факторы компании [3]

Реструктуризация включает в себя совершенствование управленческой системы компании, ее финансово-экономической политики, а также операционной деятельности, системы сбыта и маркетинга, управления персоналом.

Обычно многие считают, что к проектам реструктуризации прибегают предприятия в тяжелом, кризисном или же нестабильном состоянии, для того, чтобы как -то повлиять, изменить свое положение.

Нельзя сказать, что это предположение в корне неверно, однако это далеко не вся причина реструктуризации предприятия. Довольно часто к такому виду изменений прибегают уже стабильно конкурирующие компании. Основной целью обоих случаев – это улучшение экономических показателей реформирования систем организации и управления для соответствия внешним условиям.

Так же стоит упомянуть о регулировании реструктуризации со стороны государства. Существует три основных метода государственного регулирования, такие как:

- 1) экономические методы – проведение денежно-кредитной и налоговой политики;
- 2) административные методы – расширение доли государстве в уставном капитале хозяйствующих субъектов базовых отраслей;
- 3) государственное участие в консолидированных структурах при условии сохранения контрольного пакета.

Самым важным шагом, от которого зависит успех проводимой реструктуризации – определение целей, результатов, которые хотят получить собственники предприятия в ходе ее исполнения. Именно этот этап наиболее проблематичен, так как необходимо учитывать уникальность каждого случая, ставить цели и задачи, обращая внимание на внешние и внутренние факторы каждого предприятия в частности. [3]

1.3.2 Этапы реструктуризации

Какими же методами, способами проводить реструктуризацию? На этот вопрос нет одного конкретного ответа для всех компаний. Выбор всегда будет зависеть от состояния, положения компании, от целей, характеристик, внешних и внутренних факторов и т.д.

Но если следовать основным методам управления проектами, то можно несколько этапов реструктуризации проекта:

1) определение целей проекта реструктуризации. Проектные менеджеры обязаны выделить, какие конкретно проблемы их не устраивают, каких результатов они хотят добиться. От того, насколько тщательно, грамотно они определяют цели и задачи проекта, зависит дальнейший результат реструктуризации компании.

2) диагностика компании. Ее проводят для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны компании, проанализировать перспективы развития. При диагностическом обследовании обычно осуществляется налоговый, операционный, правовой анализ компании.

3) разработка программы и стратегии реструктуризации. На этом этапе по данным диагностики разрабатывается несколько вариантов развития предприятия. Для каждого из вариантов определяется метод реструктуризации, оцениваются все возможные риски, прогнозы, объемы ресурсов. Далее проводится оценка эффективности того или иного

вариантов, осуществляется выбор одной из наиболее подходящей альтернативы и в конечном итоге разрабатывается программа реструктуризации.

4) осуществление программы реструктуризации. Разрабатывается команда специалистов, которая будет работать над реализацией проекта. После продумываются и реализуются методы, этапы программы. При проведении четвертого этапа уточняются все целевые показатели, и, если вдруг происходит отклонение от поставленной цели, компания проводит корректировку программы.

5) контроль программы реструктуризации и оценка результатов. На данном этапе, команда, которая проводит программу по реструктуризации, контролирует исполнение целевых показателей, анализируются результаты, полученные в ходе работы и подготавливает отчет.

Процесс выбора стратегии происходит после уяснения текущей стратегии компании и проведения тщательного анализа портфеля продукции. Последнее действие представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Ведь анализ портфеля позволяет сбалансировать риски бизнеса, его денежные поступления, что приводит к повышению общей финансовой отдачи. Типы стратегий представлены ниже в таблице 1.3.2.1.

Таблица 1.3.2.1 – Типы стратегий [7]

Тип стратегий	
Стратегии концентрированного роста	Стратегия усиления позиций на рынке
	Стратегия развития рынка
	Стратегия развития продукта
Стратегии интегрированного роста	Стратегия обратной вертикальной интеграции (экспансия на рынке поставщиков)
	Стратегия вперед идущей интеграции (экспансия на рынке систем
	распространения и торговых структур)
Стратегии диверсифицированного роста	Стратегия центрированной диверсификации
	Стратегия горизонтальной диверсификации
	Стратегия конгломератной диверсификации
Стратегии сокращения	Стратегия ликвидации
	Стратегия "сбора урожая"
	Стратегия сокращения
	Стратегия сокращения расходов

В условиях российской экономики грамотный анализ бизнес-портфеля с последующей разработкой программы реструктуризации может существенно улучшить положение компании и в несколько раз повысить ее стоимость. Такой эффект объясняется тем, что бизнес портфели российских компаний сейчас не упорядочены и избыточно диверсифицированы, порождают у инвесторов слишком много вопросов, и, как следствие, недооценены [7].

Последние зарубежные исследования в области стратегического управления свидетельствуют о том, что специализированные компании эффективней диверсифицированных. Качество их продукции гораздо лучше, производительность труда в таких компаниях выше, а развитие динамичней.

В начале 90-х годов один из профессоров бизнес-школы университета Columbia Фрэнк Лихтенберг провел исследование 17 000 американских заводов. Оно показало, что диверсификация отрицательно влияет на производительность труда. Чем больше число отраслей, в которых ведет деятельность компания-владелец завода, тем меньше производительность труда на отдельно взятом заводе. Работы других исследователей показывают, что и прибыльность корпораций страдает в результате диверсификации.

Она же влияет и на темпы роста бизнеса. Изучение компанией McKinsey истории около 50 компаний, достигших рекордных темпов роста объема продаж (более 100% в год), позволил консультантам сделать следующий вывод: самый характерный элемент стратегии быстрорастущих компаний - это их узкая специализация. Большинство из исследованных компаний сосредотачивают свои усилия на одном конкретном товаре или одной очень привлекательной для потребителя услуге. Лишь некоторые из них предоставляют покупателям комплекс тесно связанных между собой товаров и услуг. Диверсифицированных компаний среди лидеров роста при этом не оказалось.

К тому же и практический опыт экономики США доказал слабость структур типа конгломератов. По информации McKinsey, из 165 конгломератов в 1979 году, 33% распродали непрофильные направления бизнеса и сосредоточились на основном виде бизнеса. Еще 35% конгломератов были поглощены или ликвидированы. Таким образом, для американцев стало очевидно, что управление диверсифицированными структурами не так уж и эффективно, а реализация синергетических эффектов в рамках этих структур происходит далеко не всегда [7].

Таким образом, чтобы провести успешную реструктуризацию в компании, необходимо ясно и четко выявить цели компании, чего хотят добиться от проекта реструктуризации. Цели определяются благодаря общей стратегии фирмы.

1.4 Теоретические и методические подходы к решению проблемы

В настоящее время в мире представлено достаточное множество различных стандартов управления проектами, такие как:

- международные – стандарты, получившие международное значение в процессе своего развития или предназначенные для международного использования;
- национальные – созданные для применения внутри одной страны или получившие общенациональный статус в процессе своего развития;
- общественные – подготовленные и принятые сообществом специалистов;
- частные – комплексы знаний, пропагандируемые для свободного использования частными лицами, компаниями или учреждениями;
- корпоративные – разработанные для применения внутри одной компании или внутри группы родственных компаний.

Международные стандарты представляют собой полные системы, включающие, помимо описания требований к управлению проектами, обучение, тестирование, аудит, консалтинг и другие элементы. Всеохватывающих международных стандартов управления проектами пока не существует, но наиболее известны следующие стандарты.

1) Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Американского института управления проектами (Project Management Institute – PMI). Этот стандарт обновляется приблизительно один раз в четыре года. Одна из наиболее распространенных редакций датируется 2000 г., а самая актуальная, четвертая, версия стандарта – The Guide to the PMBOK, 4th Edition – вышла в конце 2008 г. Стандарт был первоначально принят Американским национальным институтом стандартов (ANSI) в качестве национального стандарта в США, а в настоящее время обрел мировое признание.

В основе стандарта лежит процессный подход к управлению проектами.

Стандарт содержит обобщенные принципы и подходы, используемые в области проектного менеджмента, формализованные и структурированные таким образом, чтобы их можно было использовать в большинстве проектов в большинстве случаев. Детально описываются девять областей знаний, связанных с управлением проектами:

- управление интеграцией проекта (Project Integration Management);
- управление содержанием проекта (Project Scope Management);
- управление сроками проекта (Project time Management);
- управление стоимостью проекта (Project Cost Management);
- управление качеством проекта (Project Quality Management);

- управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management);
- управление взаимодействием в проекте (Project Communications Management);
- управление рисками проекта (Project Risk Management);
- управление контрактами проекта (Project Procurement Management).

Каждая область знания включает в себя отдельные процессы, выполняемые менеджером при реализации проекта на том или ином этапе. Процессно ориентированный подход в управлении проектами, используемый в стандарте, предполагает четкое, формальное описание входных документов и данных, необходимых менеджеру для реализации процесса, методов и средств, которые он может использовать при его реализации, и перечня выходных документов процесса.

2) IPMA Competence Baseline (ICB) является международным нормативным документом, определяющим систему международных требований к компетентности менеджеров проектов. Этот стандарт разработан международной ассоциацией IPMJ (International Project Managers Association). На его основе производится разработка национальных систем требований к компетентности специалистов в странах, являющихся членами IPMA. Национальные системы требований должны соответствовать ICB IPMA и официально утверждаться (ратифицироваться) соответствующими уполномоченными органами IPMA. Для 32 стран – членов IPMA он является основой для разработки национальных сводов знаний; в настоящее время утвержденные национальные своды знаний, соответствующие ICB, имеют 16 стран.

ICB, в отличие от PMBOK, придерживается компетентностного, деятельностного подхода, т.е. определяет области квалификации и компетентности в управлении проектами, а также принципы оценки кандидата на получение сертификата. ICB содержит 42 элемента (28 основных и 14 дополнительных), определяющих области требований к знаниям, мастерству и профессиональному опыту в менеджменте проектов.

ICB издан на английском, немецком и французском языках. Основой для него послужило несколько национальных разработок: Body of Knowledge of APM (Великобритания); Beurteilungsstruktur, VZPM (Швейцария); PM-Kanon, PM-ZERT/GPM (Германия); Criteres d'analyse, AFITEP (Франция).

Каждая входящая в IPMA национальная ассоциация ответственна за разработку и утверждение собственных Национальных требований по компетентности (National Competence Baseline – NCB) со ссылкой на ICB и в соответствии с ним, а также с учетом национальных особенностей и культуры. Национальные требования оцениваются специальным Комитетом IPMA на соответствие ICB и основным критериям сертификации согласно стандарту EN 45013.

3) Обращение к вопросам эффективности проектного управления объективно выявило острую потребность в разработке системы управления качеством проекта. При этом особое значение наряду с требованиями к качеству конечного продукта стало придаваться качеству процессов проекта, отсутствие должного внимания к которым приводило к не менее значимым отрицательным последствиям непосредственно для создаваемого продукта.

Стандарт ISO 10006 является основополагающим документом из серии стандартов рассматриваемого профиля, подготовленным техническим комитетом ISO/TC 176 "Управление качеством и обеспечение качества" Всемирной федерации национальных органов стандартизации (члены ISO).

Основной упор сделан на принцип эффективности проектирования оптимального процесса и контроля этого процесса, а не на контроле конечного результата.

В этой серии стандартов процессы сгруппированы в две категории. К первой категории отнесены процессы, связанные с обеспечением продукта проекта (проектирование, производство, проверка). Описанию последних посвящен стандарт ISO 9004–1. Вторая категория охватывает непосредственно процессы управления проектом и представлена стандартом ISO 10006.

Данный стандарт охватывает десять групп процессов управления проектом.

Первая группа представляет процесс разработки стратегии, который фокусирует проект на удовлетворение потребностей заказчика и определяет направление хода работ. Вторая группа охватывает управление взаимосвязями процессов. Остальные восемь групп – это процессы, связанные с проектным заданием, сроками, затратами, ресурсами, кадрами, информационными потоками, риском и материально-техническим снабжением (закупками). Более подробно содержание данного стандарта отражено в приложении 1.

Международный стандарт ISO 10006 ориентирован на проекты самого широкого спектра – малые и крупные, краткосрочные и долгосрочные, для различных окружающих условий. Он безотносителен к типу проектируемого продукта (включая технические средства, программное обеспечение, полуфабрикаты, услуги или их сочетание). Это означает, что заложенные в нем рамочные требования требуют последующей адаптации данного руководства к конкретным условиям разработки и реализации отдельного проекта.

Стандарт заимствует ключевые определения из ИСО 8402, включая такие термины, как проект, продукт проекта, план проекта, участник проекта, процесс, оценка хода работ. Для всех процессов управления проектом (планирование, организация, мониторинг и контроль) применяются процессы и задачи менеджмента качества.

На основе международных стандартов разрабатываются и национальные стандарты управления проектами. Отметим, что в России

национальный стандарт отсутствует. Однако Ассоциация по управлению проектами России (SOVNET) разработала в 2001 г. на основе стандарта IPMA "Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов". Перевод стандарта ИСО 10006:2003 зарегистрирован, стандарт PMI распространяется в России частным порядком и часто используется как основа для корпоративных стандартов.

Наконец, нужно осветить и стандарты зрелости управления проектами, тоже приобретающие функции международных. В 2004 г. PMI был выпущен стандарт оценки уровня зрелости организации по управлению проектами OPM3 (Organization Project Management Maturity Model), содержащий методологию определения состояния управления проектами в организации.

На основе анализа количественных показателей в компании проводится корректировка (реинжиниринг) бизнес-процессов. Коррекции отражаются во внутренних документах. Важно то, что процесс коррекции носит постоянный, системный характер

OPM3 – это стандарт, представляющий собой всесторонний подход, который помогает организациям оценивать и развивать свои возможности по эффективной реализации проектов. Он является своего рода ключом к организационной зрелости управления проектами и содержит три взаимосвязанных элемента:

- элемент "знание" (knowledge) представляет собой сотни лучших практик по управлению проектами, характеризующих те или иные уровни организационной зрелости управления проектами;

- элемент "оценка" (assessment) является инструментом, помогающим организациям оценить текущую зрелость управления проектами и определить области улучшения;

- если организация принимает решение развивать практики управления проектами и переходить на новые более высокие уровни зрелости, то в дело вступает элемент "улучшение" (improvement), который помогает компаниям построить схему развития управления проектами таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное достижение своих стратегических целей.

Основное назначение OPM3 – быть стандартом для корпоративного управления проектами и организационной зрелости по управлению проектами.

Основная отличительная черта OPM3 – это наличие уникальной базы данных, которая содержит сотни лучших практик, описание тысяч ключевых факторов успеха, результатов и другой информации, характеризующей развитие зрелости управления проектами в организации.

OPM3 спроектирован таким образом, чтобы быть легким в понимании и использовании, масштабируемым, гибким и настраиваемым на потребителя. Основываясь на базе OPM3 как стандарта управления

проектами, организация может успешно перейти к такому состоянию, когда проекты будут достигать поставленных целей в рамках бюджета, сроков и, что более важно, преследуя корпоративные стратегические цели [8].

Далее, проанализировав теоретические материалы я подвела итоги по и выбрала наиболее подходящий стандарт для проекта реструктуризации салона красоты ООО «Моделье», а именно стандарт PMI PMBOOK.

1.4.1 Выбор инструментария для формирования и оценки проектных предложений

PMBOOK (Project Management Body of Knowledge) - это общепризнанный свод знаний по управлению проектами, который разработан и поддерживается организацией PMI[9]. Руководство PMBoK описывает десять областей знаний, которыми должен обладать руководитель проекта (он же Project Manager). В стандарте рассматривается каждая область знаний в отдельности, описываются её процессы входов и выходов. Процессы областей знаний представлены в PMBoK в виде дискретных элементов, которые имеют четко определенные границы. Правда на практике эти процессы являются итеративными - могут взаимодействовать между собой и накладываться друг на друга. Такие наложения и взаимодействия не описываются в своде знаний по управлению проектами (PMBoK). И так, данный стандарт рассматривает следующие области знаний по управлению проектами:

- управление интеграцией проекта (Project Integration Management). Под интеграцией понимается объединение, консолидация, сочленение и разнообразные интегративные действия, направленные на успешное управление ожиданиями заинтересованных сторон и выполнения определенных требований. В данном разделе описывается распределение ресурсов по проекту, процессы поиска компромиссов, между конфликтующими целями и альтернативами, а также определяются интегральные связи между остальными областями знаний. В частности даётся схема процессов разработки Устава проекта, Плана управления проектами, Руководства управлением исполнением проекта, Мониторинга и управления работами проекта, описываются процессы общего управления изменениями проекта и завершения проекта или фазы проекта.

- управление содержанием проекта (Project Scope Management). Под управлением содержанием понимаются процессы, позволяющие производить выборку, фильтрацию и группировку по проекту тех и только тех работ, которые понадобятся Руководителю проекта для успешного завершения проекта. Управление содержанием проекта напрямую связано с определением и контролем того (содержания), что будет включено и что не будет включено в проект. Описываются схемы процессов Сбора требований, Определения содержания проекта, создания Иерархической структуры работ

- ИСР (Work Breakdown Structure, WBS), Подтверждения содержания и Управления содержанием.

- управление сроками проекта (Project Time Management). Под управлением сроками проекта или точнее говоря временем т.к. время, более широкое понятие, понимаются процессы, посредством которых обеспечивается своевременное завершение проекта. Схема данных процессов подразумевает: Определение операций, Определение последовательности операций, Оценка ресурсов операций, Оценка длительности операций, Разработка расписания и Управление расписанием.

- управление стоимостью проекта (Project Cost Management). Под управлением стоимостью проекта понимаются процессы, в части планирования и разработки бюджета, а также управления расходами, которые обеспечивают завершение проекта в рамках утвержденного бюджета. Общая блок-схема процессов включает в себя: Оценку стоимости, Определения бюджета и Управление стоимостью.

- управление качеством проекта (Project Quality Management). Под управлением качеством проекта подразумеваются процессы и различные действия со стороны исполняющей организации, подходы и политики в области качества, цели, задачи и зоны ответственности в области качества следующим образом - проект должен удовлетворять тем потребностям, ради которых он был инициирован. Само управление качеством проекта производится с помощью системы управления качеством, которая предусматривает набор определенных правил и процедур, в том числе и действия по постоянному совершенствованию процессов. Лучшей практикой считается, когда данные действия проводятся на всем протяжении проекта. Схема процессов управления качеством включает в себя: Планирование качества, Обеспечение качества и Контроль качества.

- управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management). Процессы управления человеческими ресурсами организации, включают в себя подходы к управлению и руководством команды проекта. Под командой проекта подразумевается пул квалифицированных работников для которых определены конкретные роли и ответственности за выполнение проекта. В ходе реализации проекта профессиональный и количественный состав команды проекта зачастую может меняться. Правильное распределение ролей по проекту и ответственности между членами команды проекта даёт возможность всем членам команды быть задействованными на этапе планирования проекта и принятия решений. В случае привлечение членов команды к проекту на ранних стадиях даёт возможность применять имеющийся у них опыт уже на этапе планирования проекта, позволяет укрепить нацеленность команды проекта на достижение определенных результатов. Схема процессов управления человеческими ресурсами включает в себя: Разработку плана управления человеческими ресурсами, Набор команды проекта, Развитие команды проекта и Управление командой проекта.

- управление коммуникациями проекта (Project Communications Management). Процессы управления коммуникациями, применяют с целью обеспечения своевременного формирования, подготовки, распространения, архивации, передачи, получения, использования информации на проекте. Наибольшая часть времени на проекте, у Руководителей проектов уходит на осуществление коммуникаций с членами команды и с другими заинтересованными сторонами проекта (внутренние, от обычных сотрудников до высшего руководства или внешние). Эффективность коммуникации заключается в том, что они служат связующим звеном между различными заинтересованными сторонами, вовлеченными в конкретный проект. Правильное управление коммуникациями заключается в объединении разнообразных культурных и организационных особенностей, консолидации накопленного опыта, сопоставления различных взглядов и интересов с целью выстраивания базовой структуры управления проектом. Схема процессов управления коммуникациями проекта включает в себя:

- определение заинтересованных сторон проекта, Планирование коммуникаций, Распространение информации, Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта (начиная с пятой версии - PMBoK Fifth Edition, данные процессы вынесли в отдельную область знаний - Управление заинтересованными сторонами проекта Project Stakeholder Management), Отчеты об исполнении.

- управление рисками проекта (Project Risk Management). Под процессами управления рисками проекта понимается планирование управления рисками, идентификация и анализ рисков, выработка методов реагирования на риски, контроль, мониторинг и управление рисками в ходе реализации проекта. Посредством процессов управления рисками проекта, Руководители проектов добиваются повышения вероятности возникновения и воздействия (влияния) благоприятных рисков (событий) на проект и снижают вероятность возникновения и воздействия (влияния) неблагоприятных рисков (событий) на проект в момент исполнения этого проекта. Схема процессов управления рисками проекта включает в себя: Планирование управления рисками, Идентификация рисков, Качественный анализ рисков, Количественный анализ рисков, Планирование реагирования на известные риски, Мониторинг и управление рисками.

- управление поставками проекта (Project Procurement Management). Процессы управления поставками проекта включают в себя покупку или приобретение тех или иных необходимых сущностей (продукты, услуги, результаты, документы), которые производятся внешними (подрядными) организациями по отношению к той, в которой реализуется проект. Сама организация, в которой выполняется проект может выступать в качестве покупателя или продавца этих сущностей. Также процессы управления поставками проекта включают в себя подпроцессы управления контрактами и изменениями, необходимые для разработки и сопровождения контрактов или заказов на покупку. Благодаря процессам управления поставками

проекта появляется возможность администрировать все контракты на приобретение чего-либо в ходе реализации проекта и управлять контрактными обязательствами, которые были возложены на команду проекта. Схема процессов управления поставками проекта включает в себя: Планирование закупок, осуществление закупок, управление закупочной деятельностью, закрытие закупок.

- управление заинтересованными сторонами проекта (Project Stakeholder Management). Под процессами управления ожиданиями заинтересованными сторонами проекта понимается как таковое общение между командой проекта и заинтересованными лицами, а также работы направленные на удовлетворение их потребностей и решение возникающих проблем, которые могут повлечь за собой изменения на проекте. Благодаря правильному выстраиванию отношений между всеми заинтересованными сторонами на проекте, Руководитель проекта может увеличить вероятность успеха [10].

Методы PMBoK:

- анализ дерева решений (Decision Tree Analysis).
- анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis, или SWOT Analysis).
- анализ характера и последствий отказов (Failure Mode and Effect Analysis, FMEA).
- анализ чувствительности (Sensitivity Analysis).
- метод критического пути (Critical Path Methodology, CPM).
- метод критической цепи (Critical Chain Method).
- метод Монте-Карло (Monte Carlo Analysis).
- метод освоенного объема (Earned Value Technique, EVT).
- метод оценки и анализа программ (Program Evaluation and Review Technique, PERT).
- управление освоенным объемом (Earned Value Management, EVM).

Инструменты PMBoK:

- диаграмма Ганта (Gantt Chart).
- диаграмма Парето (Pareto Chart).
- иерархическая структура рисков (Risk Breakdown Structure, RBS).
- информационная система управления проектами (Project Management Information System, PMIS).
- матрица вероятности и воздействия (Probability and Impact Matrix).
- матрица ответственности (Responsibility Assignment Matrix, RAM).
- расписание контрольных событий (Milestone Schedule).
- сетевая модель (Schedule Model) [10].

В данной ВКР будет использован данный метод, так как PMBoK – базовый стандарт по управлению проектами и имеет ряд преимуществ перед другими стандартами, такими как:

- большое количество методов и инструментов для управления проектами;

- имеет комплексный подход;
- имеет ряд знаний, благодаря которым возможно управлять жизненным циклом проекта через процессы.

2 Анализ индустрии красоты и ООО «Model'e»

2.1 Характеристика рынка услуг красоты в России

Индустрия красоты в наше время одна из самых быстрорастущих категорий бизнеса. Сейчас в России более 3000 салонов красоты, хотя еще буквально 15 лет назад кроме нескольких парикмахерских, где делали лишь одинаковые стрижки, не было ничего. Советские женщины пользовались своими «домашними» рецептами, которые обычно передавались из поколения в поколение. Времена изменились. И теперь с каждым годом все больше и больше растет число различных салонов красоты, бьюти-баров и т.д.

Наиболее популярными остаются традиционные для нашей страны услуги из советского прошлого – стрижка, укладка, окрашивание волос, маникюр и педикюр. Их предпочитают более 72% россиян, пользующихся услугами предприятий красоты. Что же касается таких косметических услуг, как чистка лица, наложение масок, эпиляция и массаж, то, по данным Cosmopolitan, к ним прибегают всего 2,8% [1].

По данным Ассоциации «Старая Крепость», в 2015 году объем российского рынка косметических услуг достиг почти 1,8 млрд. долл., а их потребление на душу населения составило примерно 12 долл. Хотя, например, в Германии этот показатель составляет около 69 долл., а в Испании – 115 долл. Конечно, между элитным столичным центром красоты и районной парикмахерской существует весьма заметная разница и в цене, и в ассортименте. Так, средняя цена услуги может отличаться в 5-10 раз. [3].

Услуги в салонах должны отвечать некоторым требованиям, общим для всех организаций, оказывающих эти услуги. Обязательными требованиями являются перед салонами красоты – прежде всего соответствие санитарным нормам, высококвалифицированные специалисты, хорошее оборудование и т.д.

Салоны индустрии красоты на сегодняшний день эксперты разделяют на четыре группы, базируясь на цены, концепции, от статусов клиентов и расположения.

- салоны красоты эконом-класса – это простые парикмахерские, в которых помимо стрижки, предоставляют незначительные услуги, такие как педикюр и маникюр. Услуги в таком салоне обходятся клиентам 500-1000 рублей;

- салоны красоты среднего класса - имеют больший выбор предлагаемых услуг как парикмахерских, так и косметических, SPA-услуг. Лучшим обслуживанием, чем в салонах эконом-класса. Средний чек в данном салоне обойдется посетителю в 1000-2800 рублей;

- салоны красоты бизнес-класса – данные салоны имеют более 20 предоставляемых услуг: это и наращивание ногтей, маникюр, эпиляция, окрашивание, коррекция бровей, так же различные SPA-процедуры. Визит в

данный салон обойдётся посетителю 2500-5000 рублей, при наценке более 100%;

- салоны красоты премиум-класса – данные салоны предлагают огромный выбор услуг. Отличительным качеством люксового сегмента – это использование только дорогостоящих препаратов, уникальных методик и технологий. Так же косметические процедуры в таких салонах имеют медицинскую направленность. Цены в салоне премиум-класса составляют от 5000 рублей.

По данным отчета Министерства экономического развития Российской Федерации в начале 2015 года появляется снижение активности рынка услуг красоты на 3,1%. В России работают около 30% бюджетных салонов, примерно 15% салонов бизнес-класса, а на долю салонов премиум-класса – 5%. В регионах преобладают салоны эконом-класса.

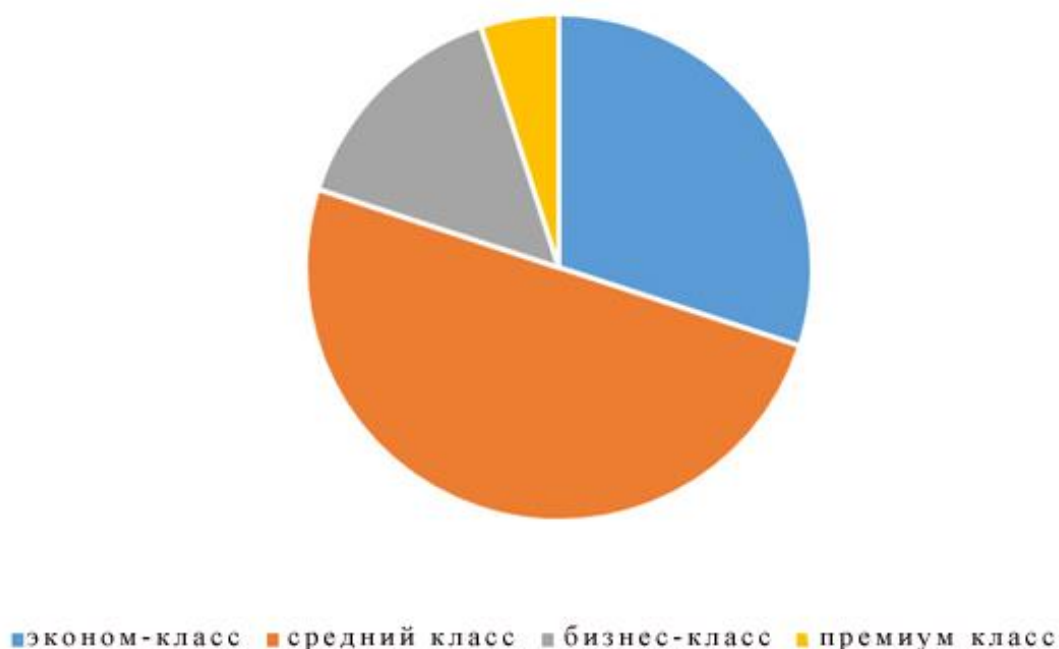


Рисунок 2.1.1 – Доля рынка салонов красоты

Наименее насыщен численностью клиентов сегмент салонов красоты класса люкс, а наиболее многочислен сегмент салонов красоты, обслуживающих потребителей с доходом до 30 тыс. руб. на человека.

Финансовый кризис не особо сказался на деятельности салонов красоты. Рынок красоты в России, который на протяжении долгих лет был представлен в основном мелкими предпринимателями, постепенно начинает осваиваться крупными игроками. Конкуренция в отрасли постоянно усиливается, особенно это касается Москвы и крупных городов. В регионах владельцы сетей акцентируют свое внимание на концепции, ориентированной на клиентов со средним достатком и предусматривающей весь комплекс парикмахерских услуг. Основная часть рынка индустрии

красоты России сконцентрирована в Москве. Столица занимает 1-е место в пятерке региональных рынков парикмахерских услуг в России по стоимостному объему рынка, и он продолжает расти. Однако здесь серьезно уменьшается физический объем потребления. При этом наблюдается рост регионального рынка парикмахерских услуг. Рассмотрим пять основных регионов по стоимостному объему рынка: 1) в Москве за последние 10 лет цены на услуги салонов красоты выросли, ежегодный темп роста цен в среднем составляет 110%, при этом потребление услуг сократилось практически вдвое; 2) Краснодарский край занимает долю в 5,1% от общего стоимостного объема в России, при том, что по численности населения Краснодарский край примерно в 2,2 раза меньше Москвы; 3) Московская область, на долю которой приходится 5,0% стоимостного объема рынка России; 4) Республика Татарстан занимает 4,3% стоимостного объема рынка России; 5) Ростовская область – 4,1% стоимостного объема рынка России.

Среди регионов с самым большим объемом потребления услуг на душу населения лидерами являются Сахалинская область, Хабаровский край, Мурманская область, Карачаево-Черкесская Республика, Псковская область и Белгородская область. Максимальные темпы роста потребления услуг красоты в России наблюдаются на небольших по объему рынках Чеченской Республики и Республики Ингушетия. Многие регионы показывают значительные темпы роста в индустрии красоты. Так, в Архангельской области средний ежегодный прирост физического объема потребления услуг салонов красоты составляет 45,2%, в Республике Бурятия – 41,8%, в Красноярском крае – 36,4%, в Самарской области – 27,9%, в Орловской области – 27,2%, в Новосибирской области – 22,9%.

Следует отметить некоторые прогнозы по поводу перспектив и тенденций развития рынка индустрии красоты в начале 2017-го года. Так, например, прогнозируется сокращение объема рынка услуг салонов красоты к концу 2016 года до 144 млн. услуг. Снижение показателя произойдет под влиянием уменьшения числа потребителей услуг и частоты пользования данными услугами [6]. В последние годы стоимостный объем рынка рос более высокими темпами из-за повышения цен. В 2014 году оборот рынка услуг парикмахерских и салонов красоты в России составил 92,5 млрд. руб., что превысило уровень предыдущего года на 10%. В 2015 же году данный показатель вырос еще на 12,9% и составил 104,4 млрд. руб. [6] Снижение натурального объема рынка парикмахерских и салонов красоты в 2016 году отразится на замедлении ежегодных темпов прироста стоимостного объема, благодаря чему к 2017-му году этот показатель достигнет 103,1 млрд. руб. В целом, прирост выручки участников рынка в 2016 году будет поддерживаться перераспределением спроса из премиум– сегмента на услуги заведений эконом-класса [98]. По мнению аналитиков компании BusinesStat на основании проведенного исследования рынка услуг парикмахерских и салонов красоты в России в 2010-2015 гг., к началу 2017-го года на рынке парикмахерских и салонов красоты в России будут наблюдаться следующие

тенденции: рост числа салонов эконом-класса и усиление конкуренции в данном сегменте, постепенное появление крупных игроков, включая сетевые проекты, развитие маркетинговых коммуникаций в социальных сетях и использование партнерских программ для привлечения клиентов.

Автор статьи отмечает, что с дальнейшей стабилизацией экономической ситуации в стране и ростом благосостояния населения влияние зарубежных тенденций индустрии красоты будет увеличиваться, а значит и будут создаваться и увеличиваться салоны премиум-класса, ориентированные на бизнес сегмент данного сектора. Именно зарубежные тенденции привносят появление новых методик, средств и процедур в индустрии красоты. Для грамотного обслуживания необходимо исследовать уровень увлажнения, жирности, pH, барьерность, пигментированность – и все это возможно исследовать и количественно оценить с помощью новейших аппаратов, которые уже готовы предложить некоторые салоны красоты в России. Именно с развитием новейших технологий и продвижений науки и техники современные салоны красоты в будущем будут полноценно ориентированы на создание имиджа успешности, активности, здоровья, красоты и гармоничности человека. Возможно также на базе слияния индустрии красоты и здоровья развитие нового направления социального предпринимательства, популярность которого так возрастает в современной. Социальное предпринимательство должно стать важной составляющей социальной инфраструктуры регионов. Таким образом, как сейчас, так и в дальнейшем на рынке салонов красоты в России будет происходить усиление конкуренции, укрупнение основных игроков рынка, создание партнерских сетей под одним брендом [11].

Рынок салонов красоты в России растет с каждым годом все больше и больше. Благодаря моде следить за своим внешним видом и ухаживать за собой, раскрутить свой салон благодаря популярности интернету и социальным сетям, но проблема состоит в том, что многие салоны закрываются в течение двух лет из-за большой конкуренции и экономического кризиса. Так же многие сейчас предоставляют услуги на дому и за счет этого цены у такого мастера значительно ниже, чем в салоне. Но я не думаю, что когда-нибудь количество салонов красоты в России кардинально изменится.

2.2 Анализ индустрии красоты в Красноярском крае

В начале 2016 года в Красноярске было зарегистрировано 1 428 салонов красоты [4]. В том же году население Москвы потратило на услуги салонов красоты 67 млрд. руб. [7]. Данных по г. Красноярск, к сожалению, нет. Однако судя по российским данным, спрос на услуги салонов красоты достаточно стабилен. Даже в 2011 году, в период кризиса, рост в денежном выражении составил 5-6 %. Сработал так называемый эффект «губной помады»: В трудные времена потребители отказываются от крупных

покупок, а жажду потребления утоляют за счет приобретения приятных мелочей. По данным компании Sally Beauty (американский косметический ритейл-бренд), 56 % женщин «ни за что не откажутся от походов к парикмахеру даже в сложных финансовых условиях».

Согласно опросу, только 2 % российских женщин готовы отказаться от походов в спа-центры и салоны красоты. Помимо этого, в последнее время иметь ухоженный вид стало важно для имиджа. Поэтому салоны красоты превратились в неотъемлемую часть городской инфраструктуры [11].

По оценке экспертов в 2015 году в Beauty-сфере города сегодня работают 516 косметологических клиник и салонов красоты. Это на 106 предприятий

Количественные характеристики	Качественные характеристики
Численность сотрудников	Вежливость и манера общения обслуживающего персонала при любом Клиентская база Комфорт клиента от используемого оборудования
Стоимость оборудования	Комфорт клиента при самой процедуре стрижки
Стоимость сопутствующих товаров	Квалификация мастеров-парикмахеров и опыт работы
Цены основных и сопутствующих услуг	Участие в выставках и конкурсах, дефиле, и иных мероприятиях, проводимых в мире
Объем выручки 52	больше, чем в 2013 году. При этом только 10% из всей массы салонов это лицензированные косметологические клиники, а остальные — парикмахерские, студии маникюра, солярии и т.д. [12].

Однако количественный рост местного рынка красоты еще не перешел в рост финансовый. Приблизительная емкость местного beauty-рынка — 1,5 млрд руб. Ее прирост за последний год составил около 15-20%. Средний по России этот показатель выше — 25-30%. Эксперты говорят о невысоких ценах на услуги салонов красоты в Красноярске и приводят сравнение по самой распространенной услуге: минимальная стоимость стрижки в столице равна 700 руб., в Красноярске в среднем по рынку — 300 руб [12]. При этом аналитики отмечают, что местный рынок имеет серьезный потенциал для роста. По оценке большинства экспертов, местный рынок освоен не более чем на 80%. Рентабельность «красивого» бизнеса в Красноярске аналитики оценили в 10-20% [13].

В 2013 г. спрос на услуги красоты в г. Красноярске вырос в среднем на 15% — объем рынка составил 1,5 млрд руб. (без учета рынка домашних салонов и частных кабинетов). В 2014 году рост рынка составил не более 20%.

Всего в Красноярском крае порядка 1428 салонов красоты (из них около 516 находятся в Красноярске). В городе наиболее широко представлены частные кабинеты, обычные парикмахерские и салоны красоты.

Для того, чтобы попасть на местный рынок услуг красоты (парикмахерских, салонов красоты) достаточно иметь около 40 тыс.рублей. Если же в сегмент косметологических клиник, то в 3-4 раза больше.

Примерно половина игроков Красноярского рынка красоты — это парикмахерские эконом-класса с небольшим набором услуг: маникюр,

стрижка и солярий. На втором месте средний класс – 32%, далее места поделили бизнес-класс- 14%, и люкс – всего 4%.

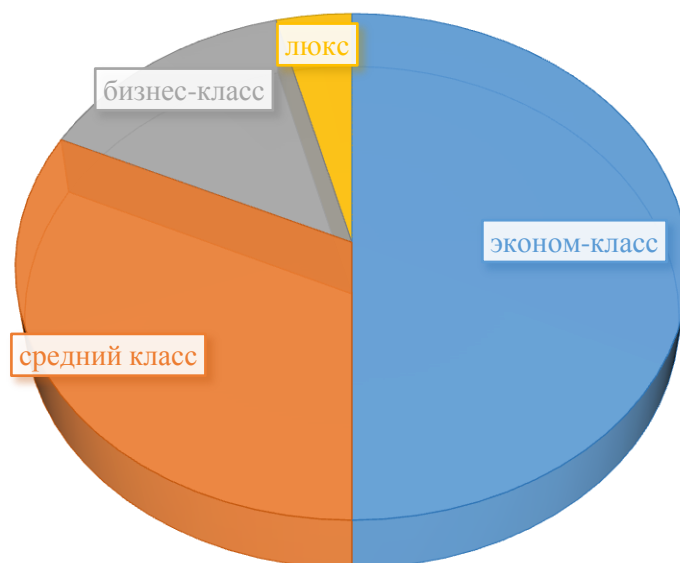


Рисунок 2.2.1 – Структура рынка предприятий индустрии красоты в г. Красноярск

Аналитики отмечают, что в салонах красоты эконом-класса, как правило, мастера работают «на себя». В таких салонах собственник помещения, если, например, оно находится в центре города, сдает его мастеру в аренду за 12-15 тысяч рублей в месяц. Специалист сам закупает косметику, руководствуясь собственными принципами. Бизнесмен в этом случае снимает с себя проблемы складского учета, воровства и прочие. Его задача — поддерживать статус салона, который не требует оперативного управления. В салонах же business и premium-сегментов мастера работают в качестве наемных специалистов, получая процент от выручки. В этой ситуации салон Эконом 50%, Бизнес 38%, Премиум 12% 54 выбирает марки косметики, на которых будет работать персонал, развивает собственную клиентскую базу и формирует свой имидж. Эксперты говорят, что хаотичное и неравномерное развитие рынка продлится еще 2-3 года — до его 100%-ного насыщения [13].

Самыми востребованными услугами в салонах г. Красноярска – это услуги парикмахера (укладки, стрижки и окрашивание), уход за ногтями (маникюр, наращивание ногтей, различные покрытия и педикюр), а также эпиляция.

Салоны красоты в г. Красноярске с территориального точки зрения распределены неравномерно. Например, в Советском районе 22%, а в Свердловском – всего 9%. Такую большую разницу можно обосновать тем, что Взлетка и Северный - самые развивающиеся районы Красноярска. На первых этажах новостроек часто открываются различные салоны красоты и парикмахерские и все это для удобства жителей Советского района, так как

многие потребители не хотят ездить на маникюр или стрижки в центр города. На рисунке 2.2.2 представлено распределение салонов красоты по районам в Красноярске.

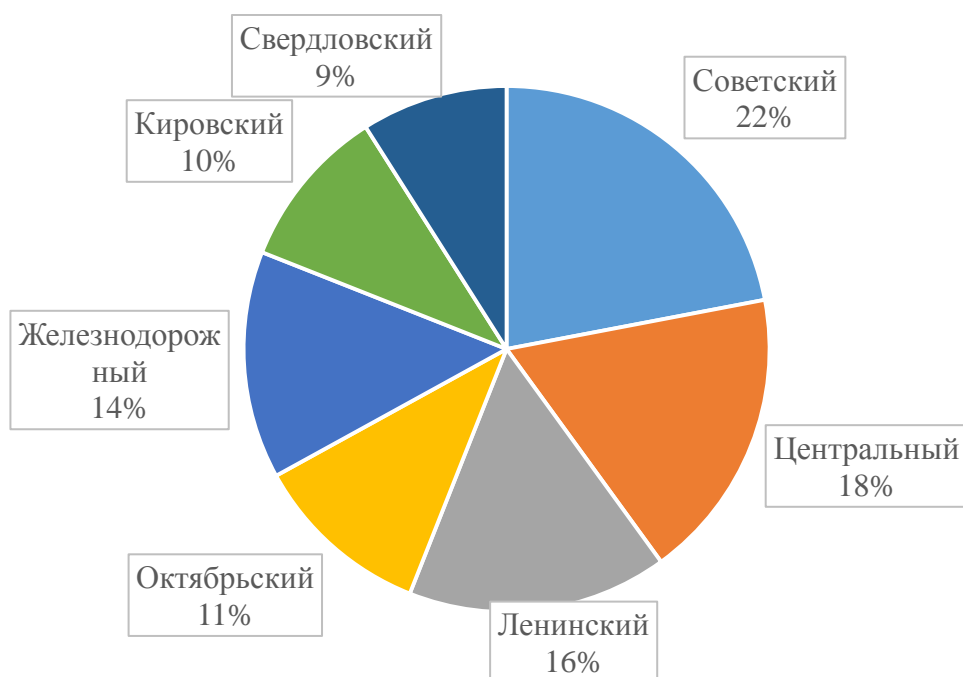


Рисунок 2.2.2 – Распределение салонов красоты по районам в г. Красноярск

На рынке бьюти-индустрии Красноярска присутствуют как «старички», работающие более 10 лет на рынке, так «новички». На рисунке 5 отражены доли на рынке салонов красоты по возрастам.

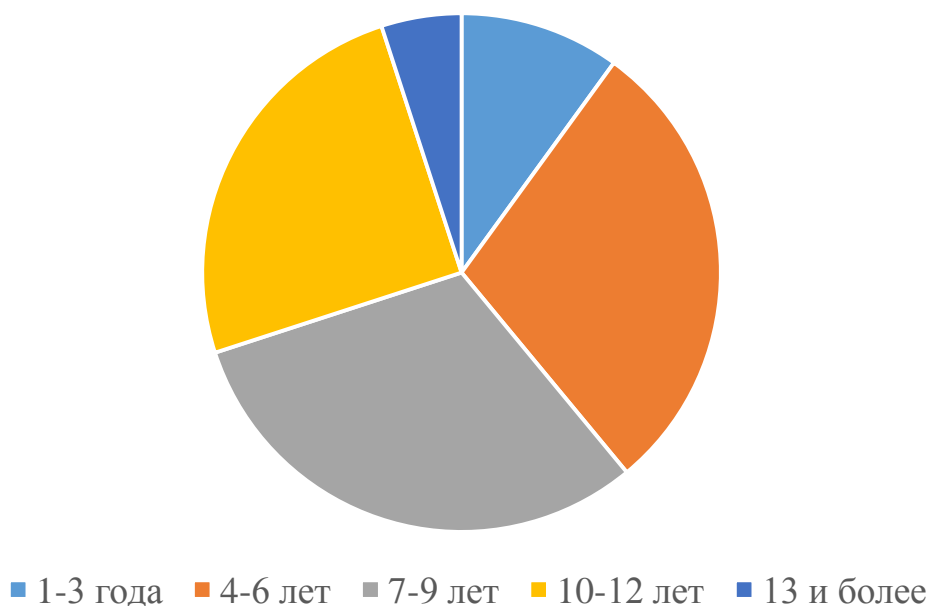


Рисунок 2.2.3 - Доли салонов красоты в Красноярске по их возрастам

Некоторые салоны красоты помимо обычных услуг, с целью повышения своей привлекательности оказывают сопутствующие услуги, например, нередко там есть кафе, бар, магазин профессиональной косметики, игровая комната для детей и т.д.

Так же активно развиваются салоны люкс и бизнес-класса. Это объясняется двумя факторами:

Во-первых, постоянное посещение дорогого салона уже стало для граждан состоятельных атрибутом принадлежности к определенному социальному, частью их имиджа.

Во-вторых, состоятельная часть граждан внимательнее относится к собственному внешнему виду и здоровью.

Проанализировав рынок салонов красоты в Красноярском крае можно сделать вывод, что у нас достаточно развита эта индустрия, это характеризуется тем, что большинство салонов открываются в советском районе, так как там наиболее выражена платежеспособная часть населения.

2.3 Организационно-экономическая характеристика и анализ организации ООО «Моделье»

Юридический адрес: г. Новосибирск ул. Максима Горького 34.
Руководитель: Решетняк Валерия Николаевна

ООО «Моделье» Находится в г. Новосибирске и г. Красноярске. В г.Новосибирске находится салон красоты и обучающий центр. Но объект моего исследования находится в г.Красноярске.

Бьюти- бар «Моделье» абсолютно новый проект для г. Красноярска, т.к. он единственный находится в ТРЦ «Планета» между магазинами на открытом пространстве. Любая девушка, женщина может в любой момент без записи прийти и сделать себе прическу, коррекцию бровей, макияж и т.д. Что очень удобно для вечно занятых красноярок. Так же 7.04.17 открылся еще один филиал салона в г. Красноярске в трц «Красноярске» на проспекте имени газеты Красноярский рабочий 120 на первом этаже.

Открыт ООО «Моделье» в августе 2015 г., но уже достаточно популярен в нашем городе. За это небольшое время у салона появилась широкая база постоянных клиентов, которые с периодичностью в несколько недель посещают этот бьюти-бар. В нем работают первоклассные профессионалы своего дела, так же эти мастера проводят различные мастер-классы для жительниц г.Красноярска, участвуют в разных проектах как коммерческих, так и различного вида благотворительных.

Сегодня в салоне красоты ООО «Моделье» представлены различные услуги для девушек всех возрастов. В таблице представлены все услуги и цена на эти услуги в филиале г. Красноярска в трц «Планета» на улице 9 мая 77. Все услуги салона красоты представлены ниже в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.1 – Услуги ООО «Моделье» г. Красноярск в ТРЦ «Планета»

Наименование	Категория	Цена, руб.
Стрелки	Визаж	350
Идеальный тон	Визаж	650
Пучки ресниц	Визаж	290
Накладные ленточные ресницы	Визаж	500
Губы	Визаж	350
Foto make-up	Визаж	1450
Вечерний макияж	Визаж	1290
Smoky	Визаж	1290
Nude make-up	Визаж	990
Milano make-up	Визаж	1500
Bronze make-up	Визаж	1290
Объём	Прически	650
Косы	Прически	350
Выпрямление волос	Прически	450
Легкие концы	Прически	600
Хвост	Прически	450
Фирменная укладка Model'e	Прически	990
Локоны	Прически	1290
Голливудские локоны	Прически	1290
Серф-локоны	Прически	650
Собранная прическа	Прически	1290
Прическа из кос	Прически	800
Дизайн бровей	Брови	550
Окрашивание бровей	Брови	250
Коррекция бровей	Брови	250
Осветление бровей	Брови	350
Окрашивание хной	Брови	550
Brow make-up	Брови	250
Скраб для бровей	Брови	100

Наиболее популярными услугами ООО «Model'е» это окрашивание и коррекция бровей, и различные виды маникюра.

По мимо услуг в данном салоне продаются различные товары для лица волос. Как декоративные, так и уходовые. Товары салона красоты представлены в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 – Товары ООО «Model'е» г.Красноярска в ТРЦ «Планета»

№	Наименование	Категория
4	Краска для бровей Light Brown	Брови
5	Краска для бровей Black	Брови
6	Краска для бровей Grafіt	Брови
7	Краска для бровей blondor	Брови
9	Помада для бровей Тауре	Брови
10	Помада для бровей Ash brown	Брови
11	Тени для бровей тауре	Брови
12	Карандаш-хайлатер	Макияж
15	Расческа для бровей	Брови
16	Накладки под глаза одноразовые	Брови
17	Ремовер для снятия краски	Брови
19	Оксид Refeto cil	Брови
20	Гель для бровей	Брови
22	Масло	Брови
24	Клей для наращивания бровей	Брови
25	Палетка бровей	Брови
26	База под макияж зеленая G1	Макияж
27	База под макияж В4	Макияж
28	Тональный крем 04у	Макияж
29	Корректор	Макияж
30	Пудра HD	Макияж
31	Палитра теней 5 цв	Макияж
32	Румяна-хайлатер	Макияж
33	Перламутр	Макияж
34	Brow Henna color1	Брови
35	Brow Henna color2	Брови
36	Brow Henna color3	Брови
37	Патчи Secret Key	Брови
38	очиститель	Макияж
39	Tigi pro Лак	Прически
40	Tigi Спрей-блеск	Прически
41	Tigi Masterpiece Лак	Прически
42	Tigi Catwalk спрей-соль	Прически
43	Tigi Сухой шампунь	Прически
44	Клей для накладных ресниц	Макияж
45	Накладные ресницы	Макияж

Окончание таблицы 2.3.2

№	Наименование	Категория
46	Ремовер для снятия бровей	Брови
47	Подводка сухая	Макияж
48	Тени Де Кли 5 цв	Макияж
49	Перламутровая пудра Paris Berlin	Макияж
50	Краска Natural Brown	Брови
51	Тени для бровей Anastasia	Витрина
52	Тени для бровей Anastasia 1	Витрина
53	Тени для бровей Anastasia 3	Витрина
54	Тени для бровей Chocolate	Витрина
55	Тени для бровей Anastasia Caramel	Витрина
56	Масло для бровей	Витрина
57	Кисть-ершик Валерид	Витрина
58	Ресницы на ленте Ardell	Витрина
59	Кисть для бровей Валери-Д	Витрина
60	Карандаш-хайлатер Essence	Витрина
61	Помада для бровей Anastasia Taupe	Витрина
62	NYX блеск	Макияж
63	Пучки ресниц Medium	Макияж
64	Пучки ресниц Short	Макияж
65	Пучки ресниц Long	Макияж
66	Полоски с воском	Брови
67	Борная кислота	Брови
68	скраб	Брови
69	крем для глаз	Брови
70	Мас блеск	Макияж
71	Мас помада	Макияж
72	Карандаш бежевый	Макияж
73	Мас белый карандаш	Макияж
74	Палетка для бровей Anastasia	Брови
75	база для теней make-up factory	Макияж

Таким образом, мы видим, что спектр услуг и товаров достаточно велик в салоне «Model'e». Салон в трц «Планета» благодаря такому разнообразию выбора услуг достаточно популярен и пользуется спросом. Далее я проанализировала количество постоянных посетителей, приход и расход средств. Конечно, бывают как довольные клиенты, так и не очень, но с такими ситуациями руководство справляется довольно легко. Предлагают либо вернуть деньги за услугу, либо сделать скидку на следующее посещение.

2.4 Анализ действующей системы управления на предприятии

2.4.1 Органы управления предприятием

Согласно уставу ООО ««Model'e»», органами управления предприятием являются следующие органы:

- 1) совет директоров Общества;
- 2) исполнительный орган общества (в лице единственного генерального директора общества);

2.4.2 Совет директоров Общества

1. Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным.

Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Каждый участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества.

2. К компетенции общего собрания участников относятся следующие вопросы:

1) определение основных направлений деятельности общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

2) изменение устава общества, в том числе изменение размера уставного капитала общества;

4) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющему, утверждение такого управляющего и условий договора с ним;

5) избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) общества;

6) утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

7) принятие решения о распределении чистой прибыли общества между участниками общества;

8) утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность общества (внутренних документов общества);

9) принятие решения о размещении обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

10) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;

- 11) принятие решения о реорганизации или ликвидации общества;
- 12) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;
- 13) решение иных вопросов, предусмотренных настоящим Федеральным законом или уставом общества.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции Общего собрания участников Общества, не могут быть переданы им на решение совета директоров (наблюдательного совета) Общества, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также на решение исполнительных органов Общества;

3. Общее собрание участников правомочно принимать решения, если на нем присутствуют участники или их представители, имеющие совокупности не менее 2/3 от общего количества голосов;

4. Решения по вопросам, указанным в подпунктах 2, 14, пункта 2 настоящего Устава, принимаются большинством не менее 2/3 голосов от общего числа участников общества.

Решения по вопросам, указанным в подпункте 10 пункта 2 настоящего Устава, принимаются всеми участниками Общества единогласно.

Решения по вопросам, указанным в подпункте 15 пункта 2 настоящего Устава, принимаются в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью»;

5. Исполнительный орган Общества организует ведение протоколов общих собраний участников Общества, которые подписываются всеми присутствующими и хранятся в делах Общества.

Не позднее чем в течение десяти дней после составления протокола общего собрания участников Общества исполнительный орган Общества или иное осуществлявшее ведение указанного протокола лицо обязаны направить копию протокола общего собрания участников Общества всем участникам Общества в порядке, предусмотренном для сообщения о проведении общего собрания участников Общества;

6. Решение общего собрания Общества, может быть принято путем проведения заочного голосования (опросным путем). Такое голосование может быть проведено путем обмена документами посредством любого вида связи, обеспечивающего аутентичность передаваемых и принимаемых сообщений и их документальное подтверждение.

Решение общего собрания участников Общества по вопросам, указанным в подпункте 5 пункта 2 настоящего устава, не может быть принято путем проведения заочного голосования (опросным путем);

7. Очередное общее собрание участников Общества проводится не реже одного раза в год;

На очередном Общем собрании участников утверждаются годовые результаты деятельности Общества, решаются вопросы распределения прибыли, избрания исполнительного органа, ревизора и иные вопросы;

8. По требованию исполнительного органа Общества, ревизора, аудитора, а также участников Общества обладающих не менее 10% голосов от общего числа голосов участников Общества, исполнительным органом созывается внеочередное общее собрание участников в случаях, если проведения такого общего собрания требуют интересы Общества и его участников;

9. Порядок созыва общего собрания участников Общества;

Орган, созывающий общее собрание участников Общества, обязан не позднее, чем за 30 дней до его проведения уведомить об этом каждого участника Общества заказным письмом.

В уведомлении должны быть указаны время и место проведения общего собрания участников Общества, а также предлагаемая повестка дня;

10. Общее собрание участников Общества принимает решения на общем собрании участников Общества;

11. Принятие общим собранием участников Общества решения и состав участников общества, присутствовавших при его принятии, подтверждается подписанием протокола всеми участниками Общества, и не подлежат нотариальному удостоверению;

12. Во всех остальных вопросах, участники Общества, осуществляют свои права и обязанности в соответствии с законодательством Российской Федерации [13].

2.4.4 Единоличный исполнительный орган общества

1) К компетенции директора относятся вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания участников.

2) Директор Общества является единоличным исполнительным органом Общества, без доверенности действует от имени Общества, подотчетен Общему собранию участников.

3) Директор Общества избирается Общим собранием участников на 3 года.

4) Директор Общества без согласования с Общим собранием участников Общества:

а) осуществляет оперативное руководство деятельностью Общества;

б) имеет право первой подписи финансовых документов;

в) осуществляет подготовку необходимых материалов и предложений для рассмотрения Общим собранием и обеспечивает исполнение принятых им решений, обеспечивает выполнение текущих и перспективных планов Общества;

г) представляет интересы Общества, как Российской Федерации, так и за ее пределами, в том числе в иностранных государствах;

д) распоряжается имуществом и средствами Общества для обеспечения его текущей деятельности в пределах, установленных действующим законодательством и Уставом Общества;

е) выдает доверенности на право представительства от имени Общества в пределах собственных полномочий, в том числе доверенности с правом передоверия, открывает в банках расчетные счета и другие счета Общества;

ж) подготавливает проекты документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества Положения об отделах Общества, утверждает должностные инструкции сотрудников Общества;

з) осуществляет прием и увольнение работников Общества заключает и расторгает контракты с ними; издает приказы о назначении на должности работников, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

и) распределяет обязанности между заместителями, устанавливает степень ответственности заместителей и руководителей структурных подразделений за состоянием дел на порученных участках работ;

к) принимает решения и издает приказы по оперативным вопросам деятельности Общества, обязательные для исполнения работниками Общества;

л) вносит предложения на Общее собрание участников Общества (собрание совета (наблюдательного совета)) об изменении структуры Общества, об открытии и закрытии филиалов, представительств на территории Российской Федерации и за рубежом, об их полномочиях и порядке управления ими;

м) организует бухгалтерский учет и отчетность в Обществе;

н) представляет на утверждение Общего собрания участников готовой отчет и баланс Общества.

Осуществление иных полномочий, не отнесенных к исключительной компетенции общего собрания участников Общества, возможно с предварительного согласия Общего собрания участников.

5) директор Общества обязан по первому требованию любого из участников Общества предоставить информацию, если запрашиваемая информация непосредственно касается деятельности Общества.

6) иные права и обязанности Директора определяются федеральными законами Российской Федерации, иными правовыми актами Российской Федерации, настоящим Уставом и договором, заключенным с ним [13].

Таким образом, анализируя органы управления ООО «Моделье», можно отметить, что оно относится к типичному Обществу с ограниченной ответственностью, где всей операционной системой руководит единоличный исполнитель руководства предприятием, то есть генеральный директор.

2.4.5 Анализ организационной структуры управления предприятием

На данный момент на малых и сверхмалых предприятиях в индустрии красоты, в том числе в салоне «Model'e» базируется в основном линейная структура управления.

Линейная структура организации - это тип иерархической (бюрократической) структуры, основанной на принципах централизма и единоначалия. В организациях с такой структурой каждое производственное и управленческое подразделение возглавляет руководитель, который обладает всеми полномочиями и осуществляет управление вверенным ему участком работ единолично, при этом он несет всю ответственность за результаты деятельности своего подразделения. За ним четко закреплён круг властных полномочий, состав подчиненных, для него определены вышестоящие руководители и ему поставлены конкретные цели. Такой руководитель не является управленцем в чистом виде, а решает все проблемы – и кадровые, и производственные, и снабженческие, осуществляет планирование и контроль. Члены организации, находящиеся на нижних ступенях непосредственно линейно подчинены руководителю более высокого уровня.

Линейная структура организации логична, формально определена, но лишена гибкости, так как абсолютная власть руководителя не гарантирует решения проблем, требующих специальных знаний в узких областях. Из-за этого при росте предприятия в геометрической прогрессии растет число уровней управления.

Линейная структура организации имеет определенные плюсы и минусы. К достоинствам такой структуры можно отнести четко определенную ответственность, простоту управления, оперативную реализацию управленческих решений. Недостатками линейной структуры организации являются отсутствие горизонтальных связей, информационный стресс руководства, избыточная бюрократизация, замедление процесса принятия решений при росте уровней управления. Линейная структура организации тяжело адаптируется к изменяющимся условиям внешней среды. Она обычна для небольших компаний с высоким уровнем специализации и несложной технологией, а также используется в системе управления цехами и отдельными производственными участками. Рынок диктует свои правила, поэтому линейные организационные структуры для того, чтобы предприятие продолжало функционировать, модифицируются. Различают два варианта таких модифицированных структур – продуктовую и линейно-штабную [14].

Линейные структуры были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века немецким социологом Максом Вебером, который ввел концепцию рациональной

бюрократии –свод законов, принципов и критериев иерархической или бюрократической структуры управления. ниже указаны некоторые из них.

1) Должен быть установлен свод законов, требующий от участников организации послушания.

2) Должности образуют иерархическую структуру, при этом оговариваются права контроля.

3) Управленческая работа основывается на письменных документах.

4) Служащие свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных (должностных) служебных обязанностей.

5) Каждая должность имеет четко выраженную в юридическом смысле сферу компетенции.

6) Исполнение должностных обязанностей рассматривается как единственное или, по крайней мере, основное занятие должностного лица [17].

Линейная организационная структура основана на единоличном управлении предприятием руководителем, если нижние структурные подразделения видят необходимость проведения различных изменений в деятельности предприятия для повышения ее эффективности, то:

1) они готовят проекты соответствующих решений и проводят их снизу вверх по всем уровням иерархии,

2) руководитель принимает решение,

3) принятое решение проходит сверху вниз по всем уровням иерархии в виде директив.

Экономическая эффективность линейных организационных структур управления тем существеннее, чем меньше число уровней иерархии (время проведения решений), чем уже профиль работ (загрузка руководителя), - внутренние факторы, и чем стабильнее рыночные условия (частота проведения решений) влияет и «человеческий фактор», - чем авторитарнее руководитель предприятия, тем выше четкость работы предприятия, но ниже динамичность.

Отсюда и вытекает достаточно широкая область применения линейных организационных структур: - от небольших предприятий, работающих в любых рыночных условиях, - до узко профильных предприятий любого размера, работающих в стабильных рыночных (или во внерыночных) условиях.

Расширение профиля работ предприятия с линейной организацией приводит к перегрузке руководителя предприятия, так как ему будет все труднее и труднее принимать правильные решения по расширяющемуся кругу вопросов [15].

Так как сущность линейной структуры является в том, что управляющие функции на объект могут передаваться на сотрудника только одним лицом – руководителем, и он же непосредственно несет ответственность за работу салона красоты перед клиентами. Все полномочия и обязанности сотрудников четко распределены, поэтому проще происходит процесс оперативного принятия решений.

Штат салона красоты «Model'e» в городе Красноярске на улице 9 мая 77, состоит из 11 человек: руководитель, управляющий, два администратора, 4 мастера-визажиста, 2 мастера по маникюру и бухгалтер.

Директор салона красоты выполняет руководящие функции. Его должностные обязанности включают:

- организацию и управление работой салона красоты;
- организация и руководство финансово-экономической деятельностью салона красоты;
- организация, контроль и управление деятельностью персонала салона красоты;
- ведение кадрового делопроизводства;
- обеспечение безопасных условий и охраны труда.

Администратор салона красоты выполняет следующие должностные обязанности:

- обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий;
- консультирует посетителей по вопросам наличия имеющихся услуг, проводимым специальным акциям, наличием бонусных программ;
- ведет запись на прием, информирует специалистов об имеющейся записи, ведет клиентскую базу;
- принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций, рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей;
- контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены.

Мастера по маникюру и визажисты выполняют должностные обязанности в рамках действующих должностных инструкций [16].

Организационная структура предприятия представлена ниже на рисунке 2.4.5.1.

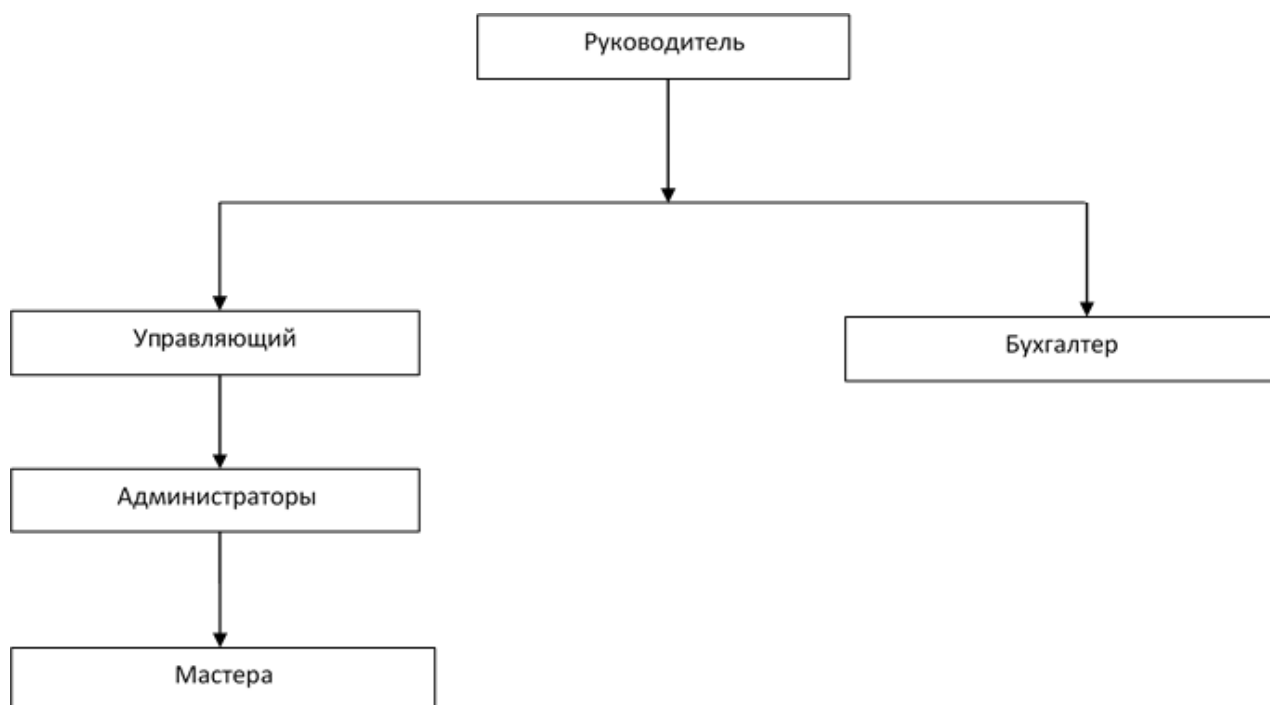


Рисунок 2.4.5.1 – Организационная структура ООО «Модель»

2.5 Анализ экономической эффективности ООО «Модель»

Для оценки финансового состояния предприятия мы будем использовать предоставленные ООО «Модель» данные в виде бухгалтерского отчета фирмы за 2013-2015 года и отчета о движении денежных средств предприятия, представленные в приложении «А». Так как фирма существует совсем мало и предприятие само не очень большое, то и цифры не большие.

В первую очередь, проведем анализ динамики показателей баланса предприятия за 2013-2015 года, представленные в приложении «А», данной работы. На основании этих данных, построим график динамики значений разделов баланса, представленный на рисунке 2.3.1.

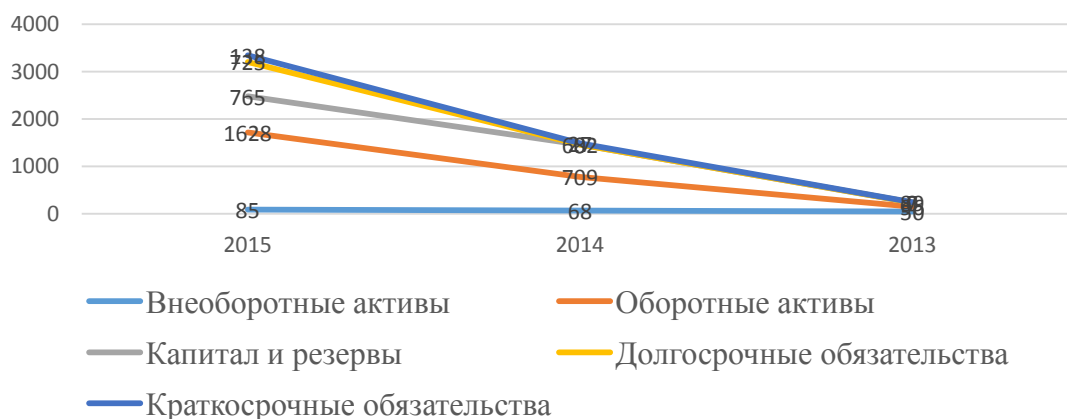


Рисунок 2.3.1 – Динамика значений активов и пассивов предприятия за 3 года

На основании данного графика можно судить, что произошло увеличение стоимости по каждому разделу.

Во-первых, так в компании дела шли достаточно плачевно, то из внеоборотных активов есть только основные средства

Оборотные активы выросли по сравнению с 2013 годом, так как увеличилась практически в два раза дебиторская задолженность, так же выросли количество запасов, если на 2014 год было 115 тысяч рублей, то в 2015 году их стало 638 тысяч рублей.

Далее – произошло увеличение показателей в разделе «Капитал и резервы». Колоссально увеличилась нераспределенная прибыль, если в 2013 году было 89 тысяч рублей, то к 2015 году стало 755 тысяч рублей.

Следующий наш показатель – это «Долгосрочные обязательства», в 2015 году ООО «Моделье» взяло заемные средства в размере 725 тысячи рублей. Краткосрочные обязательства так же увеличились к 2015 году, если в 2013 году было всего 7 тысяч рублей, то уже к 2015 году показатель увеличился до 138 тысяч рублей.

Далее - проведем динамику показателей отчета о финансовых результатах и на рисунке 2.3.2 представим ее. Сам отчет предоставлен в приложении Б.

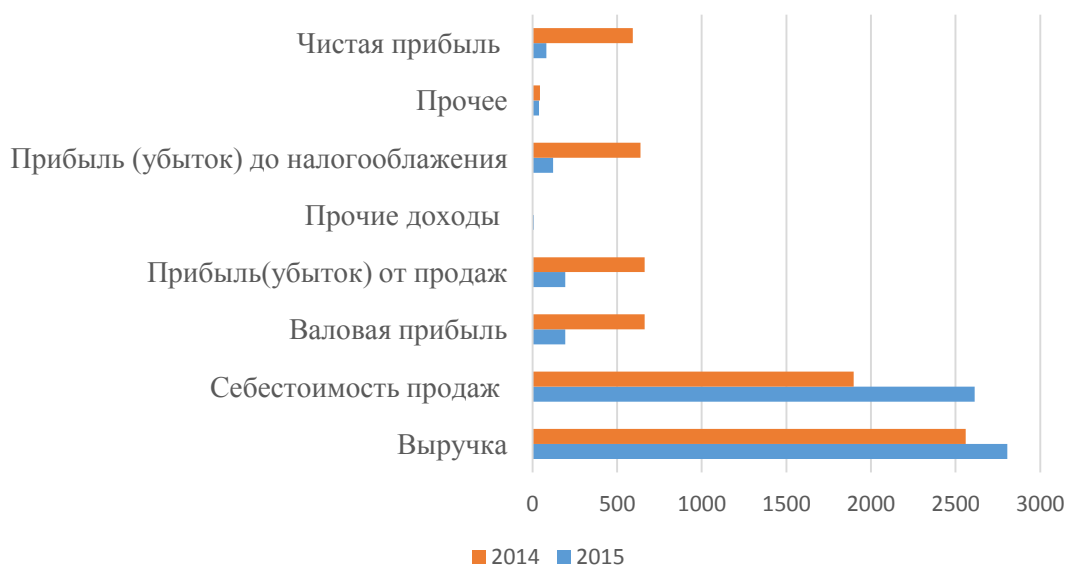


Рисунок 2.3.2- Анализ отчета о финансовых результатах

Как видно на графике, в 2015 году показатели гораздо ниже, чем в 2014. Выручка выросла к 2015 году, но огромная разница чистой прибыли было 593 тыс. рублей, стало всего 83 тыс. рублей. Это связано с тем, что себестоимость продаж тоже увеличилась, так как цены на материалы для предоставления услуг салона красоты в 2015 году заметно повысились. Так же модно наблюдать резкий спад прибыли от продаж. Это характерно тем, что в Красноярске достаточно много конкурентов на рынке услуг красоты.

Далее - в таблице 2.3.1 представлен аналитический бухгалтерский баланс предприятия за 2014-2015 года. Проанализировав представленные данные, выяснилось, что большую часть удельного веса приходится на нераспределенную прибыль и на дебиторскую задолженность. Так же можно увидеть положительную тенденцию роста запасов.

Таблица 2.3.1 – Аналитический бухгалтерский баланс предприятия ООО «Моделье»

	2015 год	2014 год	Уд. вес статьи		Прирост		
			2015	2014	абсолютных значений статьи	темпа прироста, %	удельный прирост, %
Активы							
Внеоборотные активы (ВНА)							
Основные средства	85	68	1	1	17	25%	-4%
Итого по разделу I	85	68	1	1	17	25%	
Оборотные активы							
Запасы	638	119	0,39	0,17	519	436%	22%
Финансовые вложения	6	128	0,00	0,18	-122	-95%	-18%
Дебиторская задолженность	884	349	0,54	0,49	535	153%	5%
Денежные средства и денежные эквиваленты	100	113	0,06	0,16	-13	-12%	-10%
Итого по разделу II	1628	709	1,00	1,00	919	130%	-4%
Баланс	1628	709					
Пассивы							
Капитал и резервы							
Уставной капитал	10	10	0,01	0,01	0	0%	-1%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	755	672	0,99	0,99	83	12%	-48%
Итого по разделу III	765	682	1,00	1,00	83	12%	-49%
Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	725	0	1,00		725	0%	45%
Итого по разделу IV	725		1,00		725	0%	45%
Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	48	27	0,35	1,00	21	78%	-1%
Доходы будущих периодов	90	0	0,65	0,00	90	0%	6%
Итого по разделу V	138	27	1	1	111	78%	5%
Баланс	1628	709					

Таким образом, в бухгалтерском отчете предприятия мы видим насколько критично положение предприятия и, что данный салон красоты нуждается в проекте реструктуризации.

3 Планирование проекта реструктуризации и его экономическая оценка, разработка рекомендаций и мероприятий по его реализации

3.1 Планирование проекта реструктуризации предприятия ООО «Моделье»

Планирование проекта – одна из самых значимых частей проекта. Это непрерывный процесс выявления наилучшего способа действий, с наименьшей длительностью и затратами для достижения целей проекта. При этом оценивается как текущая обстановка, так и последующие изменения. Так как изменения, происходящие на протяжении всего проекта, могут повлечь за собой необходимость вернуться к одному или же к нескольким этапам планирования, а может и к самому началу, то есть процессу инициации.

Поэтому процесс планирования так важен для менеджера данного проекта. Следовательно, он должен уделять данному этапу проекта особое внимание, иначе совершить ошибку можно с самого начала.

3.1.1 Концепция и устав проекта

Концепция (от лат. *conceptio* — понимание, система), определённый способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет и др., руководящая идея для их систематического освещения [18].

Сущность проекта:

Разработка и создание комплекса мероприятий по внедрению проектно-ориентированной модели управления для предприятия ООО «Моделье».

Потребность бизнеса:

Управление проектом реструктуризации может немало повлиять на судьбу салона красоты, так как в последнее время в связи с кризисом, спрос на услуги в сфере красоты заметно упал, в том числе и у салона «Model'e». Внедрение проекта реструктуризации поможет увеличить качество предоставляемых услуг, повысить популярность самого салона, обнаружить кризисные моменты, слабые места на предприятии. А самое главное увеличить поток постоянных клиентов, чтоб каждый из них вновь и вновь возвращался в данный салон.

Сфера применения:

Проект буде применен, главным образом, ко всей организационной структуре фирмы. Предполагается постепенное изменение. В первую очередь проект будет внедрен организационный настрой всех подразделений, особое внимание будет уделено качеству предоставляемых услуг.

Миссия проекта:

Вывести салон красоты «Model'e» на новый, более высокий уровень в Красноярске, чтобы каждая десятая жительница города знала о нашем салоне и хоть раз в него заглядывала.

Повышение экономических показателей предприятия ООО «Моделье» благодаря созданию проекта реструктуризации и реформированию систем организации.

Задачи проекта:

- изучение методологических основ управления развитием предприятия;
- анализ уже существующей системы управления и организационной структуры в компании ООО «Моделье»;
- определение мер, необходимых для создания и разработки проектно – ориентированной модели управления на данном предприятии;
- предоставление анализа и экономического обоснования внедрения проектно-ориентированного подхода для предприятия ООО «Моделье».

Описание продукта:

Конечным продуктом, то есть результатом проекта станет набор мероприятий и рекомендаций по формированию проекта реструктуризации предприятия, которые приведут к улучшению организационной структуры управления Общества с ограниченной ответственностью «Моделье».

Ограничения по времени не является критичными в реализации данного проекта. Однако слишком долгий выход может усложнить ситуацию компании, так как может появиться большое число конкурентов и создать трудности в деятельности организации. Время начала реализации проекта – июль 2017 года.

Оптимальным временем завершения всех этапов является октябрь 2017 года.

Ограничения по стоимости проекта составляют первоначальный объем инвестиций, равный 400 000руб. Реализация данного проекта подразумевает два варианта развития событий. При выборе первого, срок реализации проекта сократится за счёт привлечения инвестиций из собственных средств собственника. При втором варианте, срок увеличится, так как будет необходимо привлечения внешних источников финансирования на различных этапах реализации проекта. Выбор варианта будет происходить исходя из сложившихся условий. Критические факторы успеха представдены ниже в таблице 3.3.1.1.

Таблица 3.3.1.1 - Критические факторы успеха

	Время	Качество	Стоимость
Ограничить			
Улучшить		★	★
Принять	★		

В приведенном проекте главным фактором успеха станет достижение

достойного качества реализации проекта, а также его стоимости, которая может меняться, исходя из различных условий. Временные рамки не являются критическими, однако остаются важными в рамках реализации проекта.

Основной фактор успеха – создание рентабельного бизнеса, занимающегося качественным оказанием своей продукции.

Устав проекта:

Устав проекта – основополагающий документ проекта, в котором документируются первоначальные требования к проекту, удовлетворяющие потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон, представлен в таблице 3.3.1.2.

Таблица 3.3.1.2 – Устав проекта по разработке комплекса мероприятий и рекомендаций к формированию портфеля реформирования предприятия

Наименование проекта	«Реструктуризация предприятия ООО «Моделье»»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	01 июля 2017г. – 17 октября 2017г.
Планируемый бюджет проекта (руб.)	400 000 рублей
Место/сфера реализации	Внутренняя и внешняя среда ООО «Моделье»
Инициатор проекта	Планово-экономический отдел ООО «Моделье»
Куратор	Управляющий ООО «Моделье»
Другие/ключевые участники проекта	Консультационная фирма «Проекты – наше все» г.Красноярск
Дата создания документа	18.05. 2017 год.

3.1.2 Фазы жизненного цикла

Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) – набор обычно последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте. Жизненный цикл проекта – это модель его развития во времени, определяющая различные ситуации в процессе его реализации [19].

Выделяют следующие этапы жизненного цикла проекта:

- 1) инициация – процесс, результатом которого является санкционирование начала проекта или его очередной фазы жц;
- 2) планирование – непрерывный процесс определения наилучшего способа для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки;

3) исполнение проекта – процесс обеспечения реализации плана проекта путем организации выполнения включенных в него работ и координации исполнителей;

4) управление и контроль проекта – процесс сравнения показателей плановых и фактических выполнения проекта, анализ отклонений и их причин, оценка возможных альтернатив и принятие решений;

5) завершение проекта – процесс формального окончания работ и закрытия всего проекта [20, 21. 22].

Таблица 3.3.2.1 - Этапы жизненного цикла проекта реструктуризации

Фаза	Начало фазы	Оконч-е фазы	Перечень основных работ	Сложности	Выходной документ
Инициация	Июль, 2017	Июль, 2017	Формирование инвестиционного замысла; разработка устава проекта и предварительного содержания	Проблема правильного выбора и постановки целей проекта	Устав, концепция проекта
Планирование	Июль, 2017	Июль, 2017	Определение структуры работ; разработка проектно-сметной документации	Согласование сроков освоения бюджетных средств, сложности в оформлении необходимой документации	Проектно-сметная документация, Договор о найме на работу
Исполнение	Август, 2017	Август, 2017	Найм новых сотрудников, отправление сотрудников на курсы повышения квалификации, разработка и создание новой униформы для сотрудников, ввод рекламы на рынок	Проблема найти высококвалифицированных специалистов, найти	Договор с подрядчиком, контракты с поставщиками, товарно-транспортные накладные
Управление и контроль;	Сентябрь, 2017	Октябрь, 2017	Проверка работоспособности сотрудников по новым правилам	Обеспечение соответствия выполненных работ ПСД	Техническая документация на оборудование
Завершение	Октябрь, 2017	Октябрь, 2017	Первый день в тестовом режиме, архивация проекта	Сложности при обучении персонала и быстром запуске проекта	Договор приема на работу, архивная документация, сбор рекомендаций по улучшению работы

3.1.3 Участники проекта

Участники проекта – физические и\или юридические лица, которые непосредственно вовлечены в реализацию проекта, либо чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

По степени вовлеченности в проект можно выделить три группы участников:

- основная команда – группа специалистов и организаций, непосредственно работающих над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом;
- расширенная команда – более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей;
- заинтересованные стороны – люди и организации, оказывающие влияние на членов основной и расширенной команд и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество [23].

Определим список основных потенциальных участников проекта.

- 1) заказчик – генеральный директор ООО «Моделье» - в последующем владелец результатами проекта.
- 2) инициатор - генеральный директор ООО «Моделье».
- 3) куратор проекта – управляющий предприятием ООО «Моделье» - отвечает и контролирует реализацию проекта.
- 4) менеджер проекта – специалист, нанятый администрацией предприятия на время исполнения проекта- отвечает за планирование проекта, реализацию и контроль.
- 5) инвестор – генеральный директор ООО «Моделье».
- 6) внешний консультант – компания «Проекты – наше все» город Красноярск, специалисты данной компании будут консультировать менеджера проекта по любым вопросам, связных с проектом реструктуризации. Так же они будут проводить с персоналом различные тренинги.
- 7) преподаватели семинаров – квалифицированные специалисты, которые будут поднимать профессиональные навыки мастеров, а так же администраторов.
- 8) персонал предприятия – все работники предприятия ООО «Моделье», который будет посещать все семинары и тренинги и не станут противиться реформам компании.

После составления списка всех участников проекта, необходимо провести анализ всех заинтересованных сторон.

Для этого анализа воспользуемся матрицами: власть/интересы, власть/влияние, влияние/воздействие. Под властью в данном случае понимается уровень полномочий, под интересом - уровень заинтересованности в результатах проекта, под влиянием - уровень участия в

проекте, под воздействием - уровень способности вносить изменения в планирование и реализацию проекта.

Начнем с матрицы власть/интерес, которая представлена на рисунке 3.1.3.1.

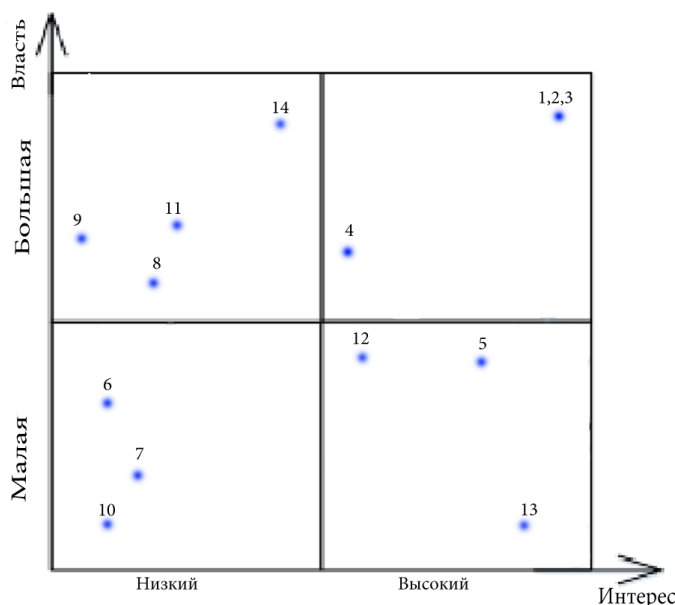


Рисунок 3.1.3.1 – Матрица власть/интерес по проекту

Из нее видно расположение различных участников на секторах активно участвующие в проекте и заинтересованные в нем, а также обладающие властью в правом верхнем секторе, такие как заказчик в лице предприятия, а также генеральный директор и начальник производства. Правый нижний сектор нацелен на информировании участников о делах проекта и их поддержание – это бухгалтер проекта, конкуренты и инвесторы. Для верхнего левого сектора необходимо использовать стратегию удовлетворения их требований, в их числе – потребители, арендодатель и т.д. И последний нижний левый сектор – необходимо наблюдать за ними, к ним относятся – поставщики, а также бригады рабочих.

Рассмотрим другие варианты матрицы для анализа заинтересованных лиц. Поэтому рассмотрим следующую матрицу власть/влияние на рисунке 3.1.3.2.

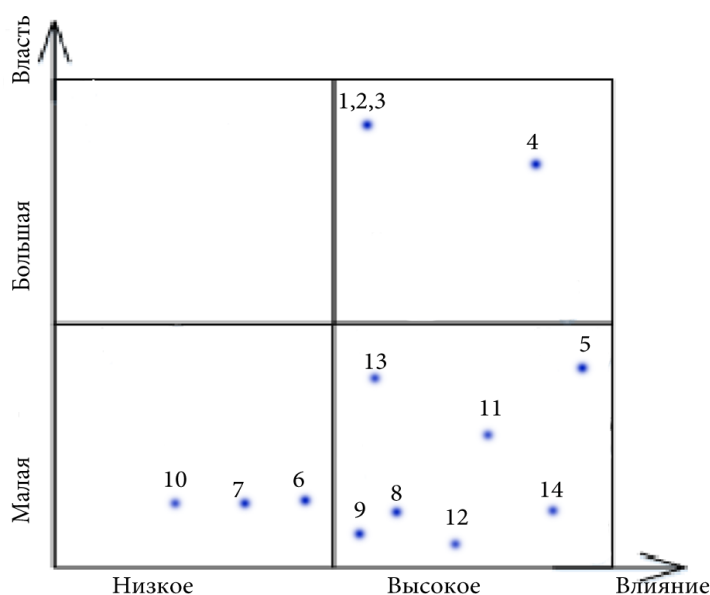


Рисунок 3.1.3.2 – матрица «Власть/влияние» по проекту

Так как степень власти остается на том же уровне, то передвижение проходит по оси влияния. В правом верхнем секторе, кроме заказчика располагается начальник производства. В правом нижнем остались заинтересованные стороны, а также перенеслись все из левого верхнего сектора, которые были в прошлой матрице, но с корректировками по горизонтали. И последний нижний левый сектор оставил тех же заинтересованных сторон что и в прошлой матрице.

Последняя матрица для анализа матрицы влияние/воздействие на рисунке 3.1.3.3.

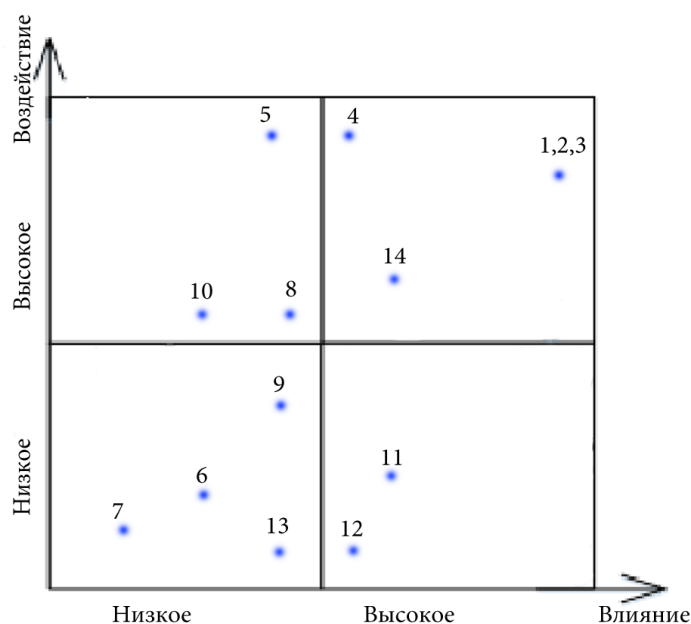


Рисунок 3.1.3.3 – матрица «Влияние/воздействие» по проекту

В данной матрице в отличие от предыдущего изменения проходят с позиции воздействия, то есть возможности вносить изменения в проект при планировании и реализации. В правом верхнем располагаются основные участники, занимающиеся планированием – заказчик, генеральный директор, начальник производства и потребители влияющие своим спросом. В правом нижнем секторе расположились те, кто принимают активное участие, но при этом не вносят значительных коррективов – бухгалтер. В верхний левый сектор вошли те, кто не значительно вовлечен в проект, но может влиять на планирование проекта – инженеры и строительная бригада. И последний нижний левый сектор, имеющий наибольшее количество участников представляет собой участников, незначительно участвующих в проекте с малой степенью воздействия на планирования/реализацию проекта – арендодатель, поставщики оборудования и конкуренты.

Проведя анализ заинтересованных сторон с помощью данных матриц, воспользуемся последним методом анализа, также обозначенный в РМВОК, а именно – модель особенностей.

Модель особенностей (salience model), описывающая классы заинтересованных сторон в зависимости от их уровня власти (способности навязывать свою волю), срочности (необходимости в немедленных действиях) и легитимности (их вовлечение уместно). Представляется в виде пересечений 3-х кругов, в которых располагаются заинтересованные стороны. Данная модель для рассматриваемого проекта представлена на рисунке 3.1.3.4.

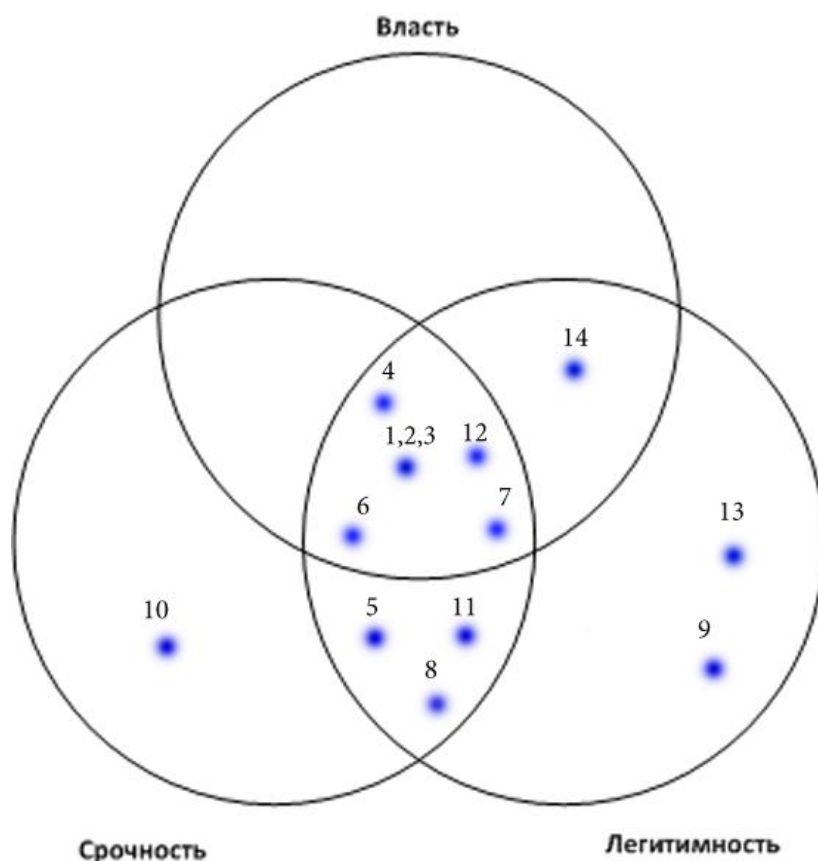


Рисунок 3.1.3.4 – модель особенностей по проекту

Срочность – требующий сектор, необходимость немедленного внимания (в который входит только бригада строителей-монтажников), легитимность – дискретный сектор, вовлечение при реализации определенных операций (состоит из таких лиц – конкуренты, арендодатель площадей) и власть – спящий сектор, принимает участие до момента востребования или достижения определенных условий проекта (в явном виде отсутствует). На пересечении власти и легитимности располагаются доминирующие заинтересованные стороны (потребители), пересечение власти и срочности – опасные, требования, которых должны быть выполнены за определенный срок и пересечение срочности и легитимности – зависящий, то есть действия сторон от которых зависит успешность качественной реализации проекта (в него входит – инвесторы, инженеры и сметчики). Последний сектор на пересечении всех кругов – определенный, то есть лица участвующие в большей части проекта и заинтересованные в его реализации. Как можно понять в последний сектор входят основные элементы имеющие активную роль в проекте – заказчик, поставщики, бухгалтер и начальник производства.

Как можно заметить из данного раздела в проект вовлечено многочисленно число сторон, однако здесь представлены наиболее яркие, так как существуют и скрытые зависимости, которые действуют при

определенных обстоятельствах. Ключевым выводом является то, что при реализации проекта необходимо определять все заинтересованные стороны и создавать возможные стратегии по работе с ними для качественной реализации проектов и полного достижения поставленных целей.

Разработав начальную базу в виде концепции и устава проекта, определив работы на всех фазах жизненного цикла проекта, а также рассмотрев всех заинтересованных лиц по проекту. Можно сказать, что главная информация по данному разделу выявлена полностью с учетом специфики предприятия и самого проекта.

3.2 Структуризация проекта реструктуризации ООО «Моделье»

Структуризация, суть которой сводится к разбивке проекта на иерархические подсистемы и компоненты, необходима для того, чтобы проектом можно было управлять.

В терминах управления проектами структура представляет собой «дерево» ориентированных на продукт компонентов, представленных оборудованием, работами, услугами и информацией, полученными в результате реализации проекта.

Говорят также, что структура проекта – это организация связей и отношений между ее элементами. Инвестиционные проекты, как правило, имеют иерархическую, переменную структуру, которая формируется применительно к конкретным условиям функционирования.

Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связывает элементы работы, которые предстоит выполнить, – как между собой, так и с конечной целью проекта.

Кроме того, процесс структуризации проекта является неотъемлемой частью общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей. Осуществление этого процесса относительно легче применительно к так называемым «осязаемым проектам», связанным со строительством, нежели к проектам, связанным, например, с разработкой программного обеспечения.

К основным задачам структуризации проекта нужно отнести следующие:

- 1) разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки;
- 2) распределение ответственности за различные элементы проекта и увязка работ со структурой организации (ресурсами);
- 3) точная оценка необходимых затрат – средств, времени и материальных ресурсов;
- 4) создание единой базы для планирования, составления смет и контроля за затратами;

5) увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерских счетов в компании;

6) переход от общих, не всегда конкретно выражаемых целей к определенным заданиям, выполняемым подразделениями компании;

7) определение комплексов работ/подрядов.

Процесс структуризации проекта может быть представлен в виде следующей последовательности действий:

1) определение проекта – должны быть полностью и четко определены характер, цели и содержание проекта, а также все конечные продукты проекта с их точными характеристиками. В данной ситуации полезно использовать иерархию целей, показывающую полную цепь конечных результатов и/или средств их достижения.

2) уровень детализации – необходимо обдумать различные уровни детализации планов и количество уровней элементов в структуре разбивки проекта.

3) структура процесса – должна быть подготовлена схема жизненного цикла проекта.

4) организационная структура – организационная схема проекта должна охватывать все группы или отдельные лица, которые будут работать на проект, включая лиц, заинтересованных в проекте, из его внешнего окружения.

5) структура продукта – это схема разбивки по подсистемам или компонентам, включая машины и оборудование, программное и информационное обеспечение, услуги, а также, если это важно, географическое распределение.

6) план бухгалтерских счетов в организации – система кодов, применяемых при структурировании проекта; должна основываться на существующем в организации плане бухгалтерских счетов или на возможности его корректировки.

7) структура разбивки проекта – четыре вышеперечисленных пункта (3-6) объединяются в единую структуру проекта.

8) генеральный сводный план проекта – может быть в дальнейшем детализирован в процессе поиска критического пути. В ходе реализации проекта сводный план может использоваться для докладов высшему руководству.

9) матрица распределения ответственности – в результате анализа взаимоотношений между элементами структуры проекта и организацией строится матрица, где элементы структуры проекта становятся строками, а элементы схемы организации компании – столбцами (или наоборот). В ячейках матрицы уровни ответственности тех или иных действующих лиц обозначают при помощи различных условных обозначений или кодов.

10) рабочий план бухгалтерских счетов – при необходимости следует проработать систему субсчетов, «стыкующихся» с планом счетов.

11) рабочий сетевой график – реализация первых 10 шагов позволяет разработать детализированный график, включающий по каждой из работ временные и ресурсные оценки.

12) система наряд-заданий – вытекает из предварительной структуры (п. 7) и матрицы (п. 9). На этом этапе задания должны быть абсолютно конкретны во времени и ресурсах.

13) система отчетности и контроля.

На основе проделанных шагов строится матрица распределения ответственности. Матрица «приписывает» каждому пакету работ конкретных исполнителей.

Для структуризации проекта используют ряд специальных моделей, как то:

- дерево целей;
- дерево решений;
- дерево работ;
- организационную структуру исполнителей;
- матрицу ответственности;
- сетевую модель;
- структуру потребляемых ресурсов;
- структуру затрат.

При этом методы структуризации проекта принципиально сводятся к двум:

1) «сверху вниз» – определяются общие задачи, на основе которых далее осуществляется детализация уровней проекта;

2) «снизу вверх» – определяются частные задачи, а затем происходит их обобщение [24].

3.2.1 Дерево целей проекта

Дерево целей - это графическое изображение связи между целями и средствами их достижения, построенное по принципу дедуктивной логики и с применением эвристических процедур.

Дерево целей позволяет представить полную картину взаимосвязей будущих событий вплоть до получения перечня конкретных задач и получить информацию об их относительной важности. Оно обеспечивает работу по доведению целей до непосредственных исполнителей путем построения соответствия между организационной структурой управления и структурой целей.

При построении дерева целей используются такие их свойства, как соподчиненность, развертываемость и соотносительная важность.

- соподчиненность целей обуславливается иерархическим построением производственных систем, а также наличием иерархии по времени и важности (значимости). Цели производственных подразделений определяются целями предприятия, тактические цели - стратегическими, а краткосрочные - долгосрочными.

- развертываемость состоит в том, что каждая цель данного уровня делится на подцели более низкого уровня. Например, цели промышленного предприятия развертываются в цели цехов и других подразделений, цели цеха — в цели участков.

- соотносительная важность целей заключается в том, что цели одного и того же уровня имеют различное значение для достижения цели более высокого уровня. Это позволяет ранжировать цели по степени важности, количественно определять их соотносительную важность через коэффициент значимости [25].

На рисунке 3.4.1.1 представлены основные стратегические цели проекта. Улучшение экономических показателей компании базируется на 4 пунктах: маркетинг, персонал, услуги и финансы. Поэтому мой проект по реструктуризации предприятия будет направлен на это 4 показателя.



Рисунок 3.4.1.1 – Дерево целей, предшествующих целям проекта на предприятия ООО «Модель»

3.2.2 Организационная структура исполнителей

Если основные механизмы управления и непосредственные источники основных ресурсов проекта находятся в рамках одной организации, то необходимо создавать внутрифирменную организационную структуру УП, каким-либо образом согласуя при этом «материнскую» структуру (т.е. структуру, в рамках которой будет осуществляться проект) с новой, проектной структурой. При этом если планируемый проект представляется разовым для «материнской» организации, то возможны варианты выделенной (вынесенной за рамки «материнской» организации) проектной структуры (степень «выделенности», естественно, может быть разной), а если предприятию приходится регулярно осуществлять различного рода проекты, то здесь требуется более глубокая интеграция «материнской» и проектной структур. Последний вариант называется управление по проектам.

Такая выделенная организационная структура создается исключительно для одного проекта, после реализации которого она

ликвидируется. Основными для такой структуры являются ресурсы «материнской» организации, которые временно выделяются в структуру проекта и после его завершения возвращаются в «материнскую» структуру. Степень выделенности может быть разной — от отдельного независимого предприятия, контролируемого только на высшем уровне, до структурного подразделения внутри организации, взаимодействующего с другими подразделениями «материнской» структуры.

Организационная структура, представленная на рисунке 3.2.2.1, отображает связи со всеми исполнителями проекта как вертикальные, так и горизонтальные.



Рисунок 3.2.2.1 – Организационная структура исполнителей проекта

3.2.3 Дерево работ

Дерево работ (WBS – Work Breakdown Structure) – иерархическая структура, отражающая последовательность декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ. Дерево работ является основой для формирования системы управления проектом, то есть предоставляет полную информацию для дальнейшей оптимизации последовательности выполнения работ, их анализа и контроля, назначения ответственных за выполнение тех или иных работ.

Нижний уровень дерева соответствует пакетам работ. Это последние элементы подразделов, за которые ответственны подрядчик или соответствующий отдел организации-заказчика. Пакет работ не следует отделять от других работ проекта, но связи этого пакета с остальной частью проекта должны быть четкими. Эти связи не следует усложнять настолько, чтобы затруднялась координация.

Пакет работ является также самостоятельной финансовой единицей и должен иметь отдельную смету, бюджет и отчет о расходах. Вычленение пакетов работ представляет большое удобство при разработке сетевого графика проекта. Намного легче планировать отдельные пакеты и затем формировать сетевой график проектов из фрагментов, нежели разрабатывать сетевой график в целом без дерева работ проекта.

На основе WBS формируется структурная схема административного управления проектом. Таким образом, разделение проекта на пакеты работ удовлетворяет двум задачам: планирования и оперативного управления. Поэтому одновременно с WBS необходимо развивать организационно-административное дерево и увязывать его структурные единицы с пакетами работ [26].

Дерево работ проекта по реструктуризации ООО «Модель» представлено в приложении. При построении дерева были показаны длительность и стоимость основных работ проекта.

3.2.4 Матрица ответственности

Матрица ответственности представляет собой особый метод определения функциональных областей, ключевых направлений деятельности, критериев принятия управленческих решений, где существуют неясности. Все разногласия, возникающие в ходе данного процесса, могут быть вынесены на общее обсуждение и впоследствии разрешены путем принятия коллективного решения [27; 28].

Матрица ответственности определяет степень ответственности каждого члена команды за ту или иную задачу, если он имеет к ней некоторое отношение.

В матрице ответственности для данного проекта, представленной в таблице 3.3.4.1, были выбраны следующие степени ответственности:

- а) исполнитель (И) – исполняет задачу, не несёт ответственности;
- б) организатор (О) – полностью отвечает за исполнение задачи, вправе принимать решения по её реализации;
- в) контроль (К) – смотрит за ходом исполнения задачи и советует способы её реализации, несёт ответственность если не замечает недостатков;
- г) координатор (Ко) – осуществляет ту же деятельность, что и контроль, однако ответственности не несёт;
- д) согласование (С) – лицо, тем или иным образом принимающее участие в согласовании тех или иных документов;

е) (П) – лицо, подготавливающее необходимые сведения для анализа или согласования.

Матрица распределения ответственности является важным элементом успешного планирования рабочего процесса. В ходе ее грамотного использования должна повыситься производительность на проекте, достигаемая за счет наличия Утверждающего. При умелом построении рабочего процесса сформируется сильная команда, состоящая из грамотных и натренированных игроков, способных предлагать нестандартные подходы к принятию решений. Как результат можно будет выстроить более продуктивную систему коммуникаций между всеми участниками благодаря разработке интерфейса связи (Консультант и Информированный) [27; 28].

В рамках данного проекта, матрица ответственности представлена в приложении «Д», данной работы.

3.3 Экономическая оценка проекта реструктуризации ООО «Модель»

Расчёт экономической эффективности проекта строится на нахождении таких показателей как NPV, IRR, dBPB. Эти показатели помогают определить эффективность реализации проекта и являются основой для принятия решения об исполнении проекта.

Проведем расчет денежных потоков по кредиту и занесем данные в таблицу 3.1.1. Следующим шагом рассчитаем коммерческую эффективность проекта в целом, занесем данные в таблицу 3.2.2. Из которой видно, что NPV равен 13205213 рублей, IRR равен 672 %, PI затрат равен 13,403, PI инвестиций равен 17,631, MIRR равен 126%, dBPB составил 1,21.

После расчетов коммерческой эффективности проекта с учетом распределения и занесением данных в таблицу 3.1.2 можно сделать вывод, что NPV проекта равен 14506921 рублей, IRR равен 725%, PI инвестиций составил 18,576.

После расчетов эффективности участия предприятия в проекте и занесения данных в таблицу 3.1.3 можно сделать вывод, что NPV проекта со стороны акционерного капитала составит 13687915,2, dBPB равен 1,13, IRR 1050%, MIRR 146%, PI затрат 12,25, PI инвестиций равен 17,996.

После расчетов коммерческой эффективности участия в проекте с учетом распределения и занесением данных в таблицу 3.1.4 можно сделать вывод, что NPV равен 1494490, IRR 1122%, PI 12,690.

В таблицу 3.1.5 занесены результирующие показатели, которые дают полную картину расчетов.

Таблица 3.3.1 – Расчет денежного потока (кредит)

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв					
1	Объем продаж					5700	6000	6300	6600	6900
2	Цена единицы товара					1500	1500,1	1500,2	1500,3	1500,4
3	Выручка от продаж					8550000	9000600	9451260	9901980	10352760
4	Оплата труда с начислениями					1224000	1240000	1256000	1272000	1288000
5	Затраты на материалы					356000	366000	376000	386000	396000
6	Постоянные издержки					823000	823000	823000	823000	823000
7	Электроэнергия, тепло, вода (технологические нужды)					0	0	0	0	0
8	Операционные расходы					45000	50000	55000	60000	65000
9	Амортизация неос. фондов и СМР					21150	21150	21150	21150	21150
10	Амортизация оборудования					50000	50000	50000	50000	50000
11	Налог на имущество					4950	3850	2750	1650	550
12	Проценты за кредит, относящиеся на себестоимость					24299	17596	10893	4189	
13	Прибыль до уплаты налога					6001601	6429004	6856467	7283991	7709060

Продолжение таблицы 3.3.1

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
14	Налог на прибыль					1200320	1285801	1371293	1456798	1541812
15	Проектируемый чистый доход					4784799	5131268	5477785	5824351	6167248
16	Денежные средства от операционной деятельности					4855949	5202418	5548935	5895501	6238398
17	ТЭО, проектные работы, тестирование	- 2250 00	- 25000							
18	Приобретение лицензии				- 4500 0				0	
19	Приобретение оборудования				- 2500 00					
20	СМР (ремонт)			- 6600 0	- 3300 0					
21	Инвестирование в оборотный капитал				- 1483 3	-594730	-625508	-655671	-685838	-715326
22	Возврат оборотного капитала				0	14833	594730	625508	655671	685838
23	Изменения в оборотном капитале				- 1483 3	-579897	-30778	-30163	-30167	685838

Окончание таблицы 3.3.1

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
24	Продажа активов									73500
25	Денежные средства от инвестиционной деятельности	- 2250 00	- 25000	- 6600 0	- 3428 33	-579897	-30778	-30163	-30167	759338
26	Акционерный капитал	2250 00	25000	6600 0	9283 3				0	
27	Долгосрочные кредиты				2500 00					
28	Выплаты в погашение кредита					-62500	-62500	-62500	-62500	
29	Выплата дивидендов					0	0	0	0	0
30	Денежные средства от финансовой деятельности	2250 00	25000	6600 0	3428 33	-62500	-62500	-62500	-62500	0
31	Денежные средства на начало периода	0	0	0	0	0	4213552	9322692	14778964	2058179 8
32	Изменения в денежных средствах	0	0	0	0	4213552	5109140	5456272	5802834	6997736
33	Денежные средства на конец периода	0	0	0	0	4213552	9322692	14778964	20581798	2757953 4

Таблица 3.3.2 – Оценка коммерческой эффективности проекта в целом

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
		1кв	2кв	3кв	4кв					
1	Вложения в основные средства	-225000	-25000	-66000	-328000	0	0	0	0	0
2	Продажа активов									73500
3	Изменения в оборотном капитале				-14833	-586694	-28903	-28288	-28292	687010
4	Эффект от инвестиционной деятельности	-225000	-25000	-66000	-342833	-586694	-28903	-28288	-28292	760510
5	Выручка					8550000	9000600	9451260	9901980	10352760
6	Материальные затраты					2448000	2479000	2510000	2541000	2572000
7	Налоги					1210130	1293170	1376222	1459286	1542362
8	Эффект от операционной деятельности	0	0	0	0	4891870	5228430	5565038	5901694	6238398
9	Суммарный денежный поток	-225000	-25000	-66000	-342833	4305176	5199527	5536750	5873402	6998908
10	Коэффициент дисконта	1,0000	0,9547	0,9114	0,8700	0,7062	0,5934	0,4987	0,4190	0,3521
11	Дисконтированный поток реальных денег	-225000	-23866	-60150	-298278	3040164	3085482	2761004	2461245	2464612

Таблица 3.3.3 – Коммерческая эффективность с учетом распределения

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв					
1	ТЭО, тестирование	-225000,0	- 25000,0							
2	Коэффициент распределения	1,0238	1,0238							
3	Лицензия				-45000	0	0	0	0	0
4	Коэффициент распределения				1,0000				1,0000	
5	СМР			- 66000,0	-33000,0					
6	Коэффициент распределения			1,0238	1,0238					
7	Приобретение оборудования				-250000					
8	Коэффициент распределения				1					
9	Продажа активов									73500,000
10	Коэффициент распределения									1,0
11	Инвестирование в оборотный капитал				-14833	-586694	-28903	-28288	-28292	687010

Окончание таблицы 3.3.3

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
12	Коэффициент распределения				1	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
13	Эффект от инвестиционной деятельности с учетом распределения	-230343,8	- 25593,8	- 67567,5	-343617	-642429	-31649	-30976	-30980	825776
14	Эффект от операционной деятельности					4891870	5228430	5565038	5901694	6238398
15	Коэффициент распределения					1,095	1,095	1,095	1,095	1,095
16	Эффект от операционной деятельности с учетом распределения					5356598	5725131	6093717	6462355	6831046
17	Денежный поток	-230343,8	- 25593,8	- 67567,5	- 343617,1	4714168,2	5693482,3	6062740,9	6431375,3	7656821,6
18	Коэффициент дисконта	1,0000	0,9547	0,9114	0,8700	0,7062	0,5934	0,4987	0,4190	0,3521
19	Дисконтированный денежный поток	-230343,8	- 24433,2	- 61578,6	- 298959,7	3328979,7	3378602,5	3023299,5	2695063,8	2696291,0

Таблица 3.3.3 – Эффективность участия в проекте (акционерного капитала)

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв					
1	Денежные потоки от операционной деятельности					4855949	5202418	5548935	5895501	6238398
2	Денежные потоки от инвестиционной деятельности	- 225000	-25000	-66000	-342833	-579897	-30778	-30163	-30167	759338
3	Долгосрочные кредиты	0	0	0	250000	0	0	0	0	0
4	Выплаты в погашение кредита	0	0	0	0	-62500	-62500	-62500	-62500	0
5	Выплата дивидендов	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Суммарный денежный поток	- 225000	-25000	-66000	-92833	4213552	5109140	5456272	5802834	6997736
7	Коэффициент дисконта	1,000	0,95694	0,91573	0,87630	0,71818	0,60863	0,51579	0,43711	0,37043
8	Дисконтированный денежный поток	- 225000	-23923	-60438	-81350	3026107	3109580	2814284	2536472	2592182

Таблица 3.3.5 – Эффективность участия в проекте с учетом распределения

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв					
1	ТЭО	-225000,0	-25000,0							
2	Коэффициент распределения	1,0225	1,023							
3	Лицензия				-45000	0	0	0	0	0
4	Коэффициент распределения				1,0000				1,0000	
5	СМР			-66000,0	-33000,0					
6	Коэффициент распределения			1,0225	1,0225					
7	Приобретение оборудования				-250000					
8	Коэффициент распределения				1					
9	Продажа активов									73500,000
10	Коэффициент распределения									1,0
11	Инвестирование в оборотный капитал				-14833	-579897	-30778	-30163	-30167	685838

Продолжение таблицы 3.3.5

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
12	Коэффициент распределения				1	1,090	1,090	1,090	1,090	1,090
13	Эффект от инвестиционной деятельности с учетом распределения	-230062,5	-25562,5	-67485,0	-343576	-632087	-33548	-32878	-32882	821063
14	Эффект от операционной деятельности					4855949	5202418	5548935	5895501	6238398
15	Коэффициент распределения					1,090	1,090	1,090	1,090	1,090
16	Эффект от операционной деятельности с учетом распределения					5292984	5670636	6048339	6426096	6799854
19	Долгосрочные кредиты				250000					
20	Коэффициент распределения				1					
21	Выплаты в погашение кредита					-62500	-62500	-62500	-62500	0
22	Коэффициент распределения					1,0900	1,0900	1,0900	1,0900	
23	Выплата дивидендов					0	0	0	0	0
24	Коэффициент распределения					1	1	1	1	1

Окончание таблицы 3.3.5

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
25	Эффект от финансовой деятельности с учетом распределения	0,0	0,0	0,0	250000	-68125	-68125	-68125	-68125	0
26	Денежный поток	-230062,5	-25562,5	-67485,0	- 93575,8	4592771,5	5568962,8	5947336,5	6325088,8	7620917,2
27	Коэффициент дисконта	1,00000	0,95694	0,91573	0,87630	0,71818	0,60863	0,51579	0,43711	0,37043
28	Дисконтированный денежный поток	-230062,5	-24461,7	-61798,0	- 82000,2	3298456,9	3389442,7	3067570,0	2764754,6	2823028,1

78

Таблица 3.3.6 – Результирующие показатели

	NPV	IRR	Рзатрат	PI инвест	DPBP
Кредит на 4 года					
Общественная эффективность	16658729	928%		23,070	
Региональная эффективность	18878204	1625%		23,545	
Коммерческая эффективность в целом	13205213	672%	13,403	17,631	1,21
Коммерческая эффективность в целом с учетом распределения	14506921	725%		18,576	

Окончание таблицы 3.3.6

	NPV	IRR	Рзатрат	PI инвест	DPBP
Эффективность участия АК	13687915	1050%	12,255	17,996	1,13
Эффективность участия АК с учетом распределения	14944930	1122%	12,690		
Эффективность с позиции кредитора	-2584	8%		0,990	
Эффективность для акционера (max)	11551004	881%	5,624	30,564	

3.4 Оценка рисков проекта реструктуризации ООО «Модель»

Определение точки безубыточности выступает одним из важных ориентиров при оценке риска инвестиционных расходов. Чем больше величина выпуска продукции в точке безубыточности, тем выше риск реализации инвестиционного проекта, поскольку до обеспечения необходимого уровня рентабельности необходимо выпустить и реализовать большое количество продукции. Для того чтобы построить график, используем значения, полученные ранее при определении безубыточного объема продаж. Точка безубыточности (кредит) представлена ниже на рисунке 3.2.1.

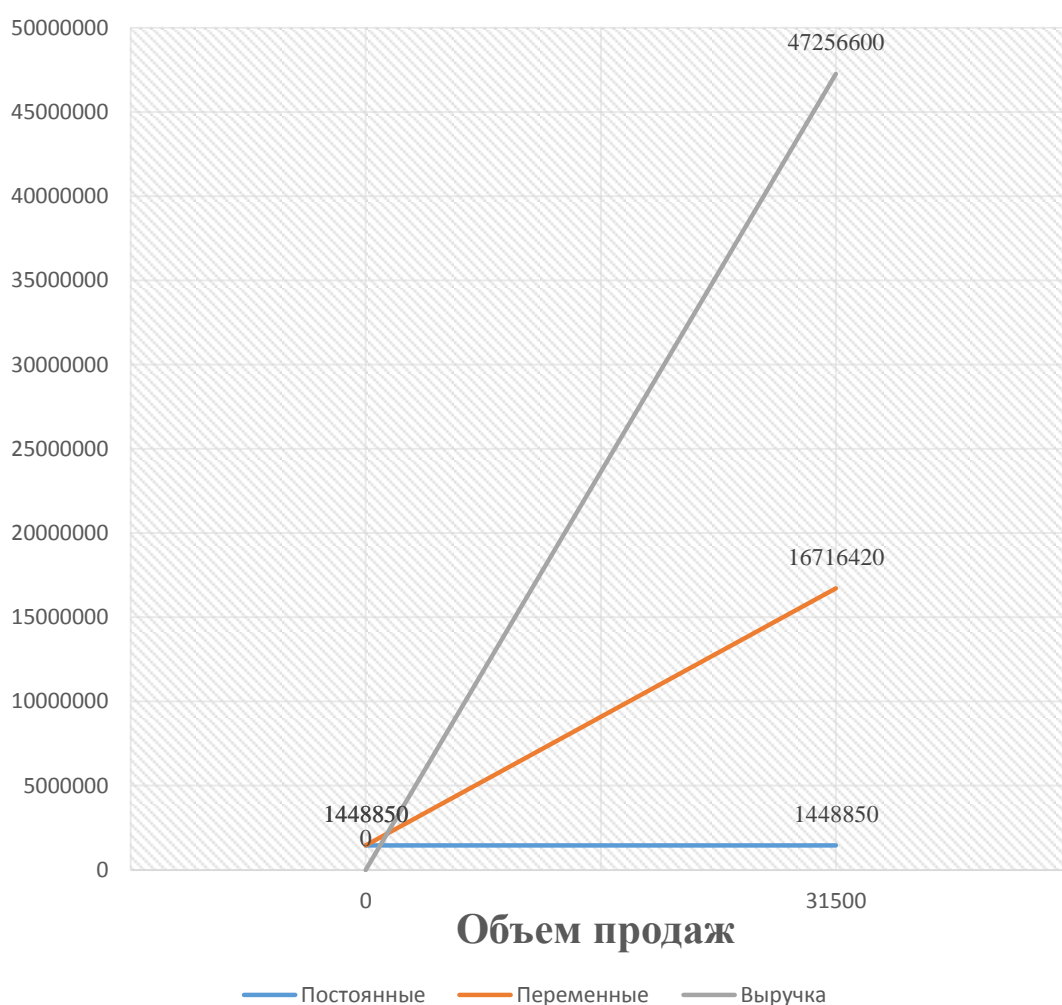


Рисунок 3.4.1 – Точка безубыточности (кредит)

Произведем оценку рисков проекта, применив метод чувствительности. Данный метод хорош тем, что позволяет отследить влияние изменений основных факторов проекта на его финансовый результат. Данными

факторами являются ежемесячные доходы, ежемесячные расходы, а также объем инвестиций. В нашем случае, анализ изменения размеров доходов будет говорить о изменении рентабельности продаж. Анализ чувствительности заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, обычно, используется внутренняя норма прибыли или NPV. Техника проведения анализа чувствительности состоит в изменении выбранных параметров в определенных пределах, при условии, что остальные параметры остаются неизменными. Чем больше диапазон вариации параметров, при котором NPV или норма прибыли остается положительной величиной, тем устойчивее проект. Для того чтобы произвести анализ чувствительности, поочередно изменим параметры затрат, выручки и инвестиций до момента, когда значение NPV станет отрицательным. На графике отразим шкалу процентов, на которое производится изменение параметра, а также NPV, которое принимает проект при принятии данных значений. Представим полученный график на рисунке 3.4.2, а изменяемые данные в таблице 3.4.1. Анализ рисков методом сценариев представлен в таблице 3.4.2.

Анализ чувствительности позволил сделать вывод, что наибольшим риском обладает объем реализации, следом идет стоимость материалов, задействованных в производстве. Наименьшим риском обладают операционные расходы и коммунальные платежи за арендуемое помещение.

Метод сценариев дал представление о том, что больший риск присущ для коммерческой эффективности проекта в целом, чем эффективность участия в проекте.

Таблица 3. 4.1 – Анализ чувствительности

Изменяемый параметр проекта	-30%	-20%	-10%	13205212,9	10%	20%	30%	РАНГ РИСКА
	-30%	-20%	-10%	0,0	10%	20%	30%	
	-30%			0,0			30%	
Стоимость оборудования	13216693	13199436	13217755	13205212,9	13418548	13165985	13148728	4
Объем реализации	7981660	9685697	11425310	13205212,9	15192674	16679725	18419337	1
Оплата труда	13958186	13705624	13527613	13205212,9	12947936	12695373	12442811	3
Стоимость сырья	13424153	13349602	13275050	13205212,9	13125947	13051395	12976844	2
Операционные расходы	13228421	13219114	13209806	13205212,9	13191191	13181884	13172576	7

82

Электроэнергия, вода, тепло	0	0	0	0,0	0	0	0	6
Постоянные затраты	13309086	13272890	13236694	13205212,9	13164303	13128107	13091911	5

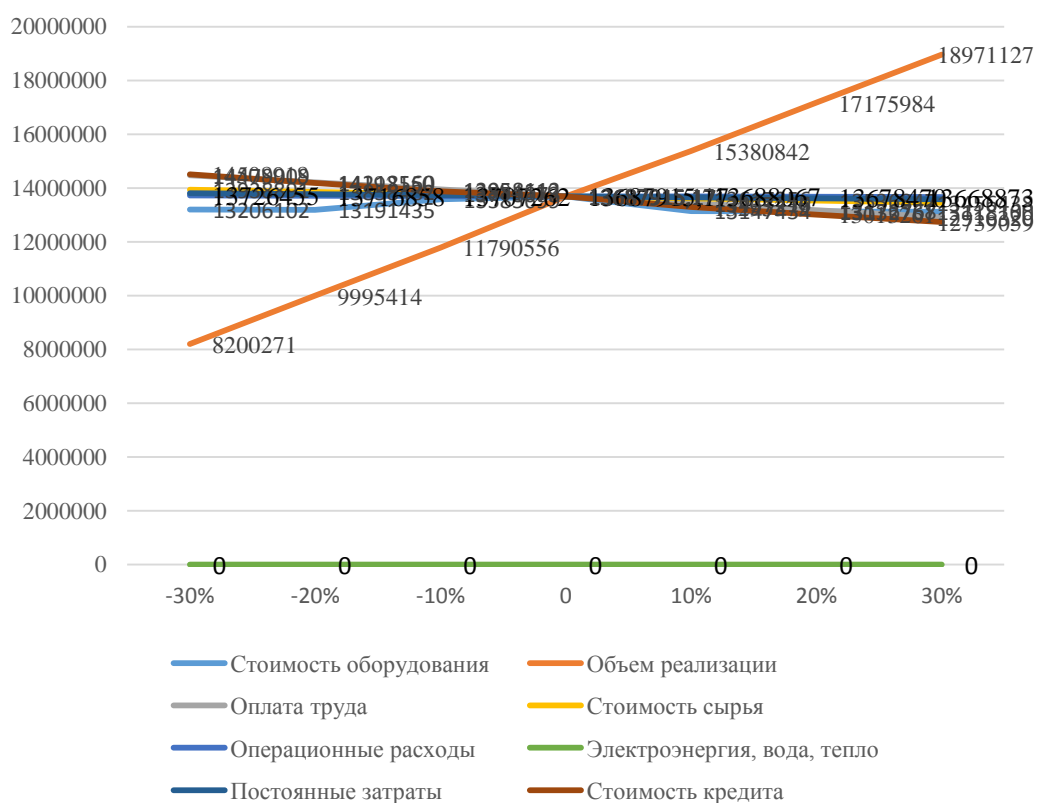
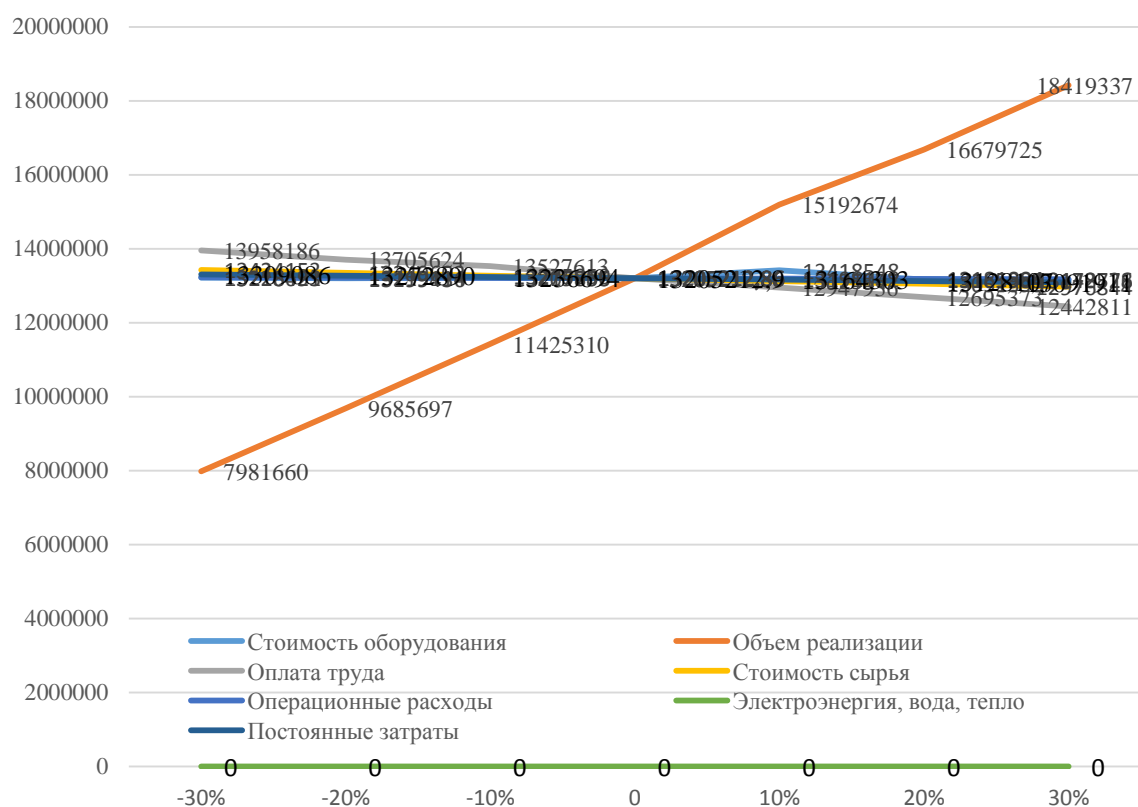


Рисунок 3.4.1.4 – Анализ чувствительности участия в проекте

Таблица 3.4.2 – анализ рисков методом сценариев

		Вероятность	CV	РАНГ РИСКА
Коммерческая эффективность проекта в целом КРЕДИТ		0,45	0,892	1
		0,35		
		0,2		
		0,4	0,829	
		0,4		
		0,2		
		0,35	0,773	
		0,4		
		0,25		
		0,3	0,716	
		0,45		
		0,25		
		0,3	0,714	
		0,4		
		0,3		
		0,25	0,659	
		0,45		
		0,3		
		0,2	0,593	
		0,4		
		0,4		
		0,2	0,583	
		0,35		
		0,45		
Эффективность участия в проекте КРЕДИТ		0,45	0,929	4
		0,35		
		0,2		
		0,4	0,865	
		0,4		
		0,2		
		0,35	0,806	
		0,4		
		0,25		
		0,3	0,748	
		0,45		
		0,25		
		0,3	0,748	
		0,4		
		0,3		
		0,25	0,69	
		0,45		
		0,3		
		0,2	0,619	
		0,4		
		0,4		
		0,2	0,606	
		0,35		
		0,45		

3.5 Разработка проекта реструктуризации ООО «Моделье»

3.5.1 Планирование в системе «Microsoft Project»

Microsoft Enterprise Project Management (EPM) – это программный комплекс управления проектами в крупных компаниях, который разработан в соответствии со всеми международными стандартами в области управления проектами.

Microsoft Project на сегодняшний день является лидером мирового и российского рынка программного обеспечения в области проектного менеджмента.

Применение Microsoft Enterprise Project Management обеспечивает:

- календарное планирование и контроль проектов;
- ресурсное и бюджетное планирование и контроль проектов;
- управление проектами ms project включает проектный документооборот и управление рисками;
- проектные коммуникации в географически распределенных командах;
- отчетность по проектам и портфелю проектов [29;65].

Для создания проекта в программе Microsoft Project, введем в диаграмму Гантта операции, то есть дерево работ, длительность задач и создадим взаимосвязь между ними.

На рисунке 3.3.1.1 и 3.3.1.2 мы видим задачи проекта, их длительность и предшественников.

	?	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшественники
1		Начало проекта	0 дней	Сб 01.07.17	Сб 01.07.17	
2		[-] Диагностика предприятия и отрасли	32 дней	Сб 01.07.17	Вт 15.08.17	
3		Анализ стратегии отрасли	3 дней	Пн 03.07.17	Ср 05.07.17	1
4		Анализ внутренней среды	4 дней	Пн 17.07.17	Чт 20.07.17	3
5		Выявление проблемы	6 дней	Пт 21.07.17	Вт 15.08.17	4
6		Окончание диагностики	0 дней	Сб 01.07.17	Сб 01.07.17	
7		[-] Разработка концепции проекта	17 дней	Пн 03.07.17	Вт 25.07.17	
8		Определение целей	7 дней	Пн 03.07.17	Чт 20.07.17	6
9		Согласование мер для достижения цели	3 дней	Пт 21.07.17	Вт 25.07.17	8
10		Конец разработки концепции	0 дней	Вт 25.07.17	Вт 25.07.17	9
11		[-] Разработка портфеля проектов рестру	12 дней	Ср 26.07.17	Чт 10.08.17	
12		Оценка источников ресурсов	5 дней	Ср 26.07.17	Вт 01.08.17	9;10
13		Согласование плана проекта	7 дней	Ср 02.08.17	Чт 10.08.17	12
14		Окончание разработки портфеля	0 дней	Чт 10.08.17	Чт 10.08.17	13
15		Поиск и найм внешнего консультанта	6 дней	Пт 21.07.17	Вт 15.08.17	1
16		Нашли внешнего консультанта	0 дней	Вт 15.08.17	Вт 15.08.17	15
17		[-] Реализация проектов	35 дней	Ср 16.08.17	Вт 03.10.17	
18		Подготовка персонала	18 дней	Ср 16.08.17	Пт 08.09.17	15;13;16
19		Отправка мастеров на семинары	14 дней	Пн 11.09.17	Чт 28.09.17	18
20		Тестирование персонала	3 дней	Пт 29.09.17	Вт 03.10.17	19
21		Конец работы с персоналом	0 дней	Вт 03.10.17	Вт 03.10.17	20

Рисунок 3.5.1.1 – Задачи проекта

	📌	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшественники
22		Маркетинг	20 дней	Чт 06.07.17	Ср 02.08.17	
23		Поиск пиар менеджера	7 дней	Чт 06.07.17	Пт 14.07.17	3
24		Оптимальные решения по рекламе	5 дней	Пн 17.07.17	Пт 21.07.17	23
25		Введение рекламы салона на рынок	8 дней	Пн 24.07.17	Ср 02.08.17	24
26		Конец работы с пиар менеджером	0 дней	Ср 02.08.17	Ср 02.08.17	25
27		Внедрение новых услуг	31 дней	Чт 03.08.17	Чт 14.09.17	
28		Закупка материалов	9 дней	Чт 03.08.17	Вт 15.08.17	26
29		Закупка оборудования	8 дней	Ср 16.08.17	Пт 25.08.17	28
30		Оповещение и обучение мастеров но	4 дней	Пн 11.09.17	Чт 14.09.17	29
31	📌	Ввели новые услуги на рынок	0 дней	Чт 14.09.17	Чт 14.09.17	30
32		Закрытие проекта	4 дня	Пт 15.09.17	Ср 20.09.17	
33		Закрытие договоров	4 дня	Пт 15.09.17	Ср 20.09.17	30;31
34		Закрытие проекта	0 дней	Ср 20.09.17	Ср 20.09.17	33
35		Анализ результатов реструктуризации	19 дней	Чт 21.09.17	Вт 17.10.17	
36		Мониторинг проекта	4 дня	Чт 21.09.17	Вт 26.09.17	34
37		Контроль результатов показателей	8 дней	Ср 27.09.17	Пт 06.10.17	36
38		Подготовка аналитического отчета	7 дней	Пн 09.10.17	Вт 17.10.17	37;20
39		Конец проекта	0 дней	Вт 17.10.17	Вт 17.10.17	38

Рисунок 3.5.1.2 – Продолжение задач проекта

Далее я введем и назначим ресурсы трудовые и затраты на каждую операцию, что позволяет дополнить диаграмму Ганта и отразить на ней ресурсы. Результат представлен на рисунке 3.3.1.4 и 3.3.1.5.

	📌	Название ресурса	Тип	Единицы измерения	Краткое название	Группа	Макс. единиц	Стандартная ставка	Ставка сверхурочных	Затраты на исполн.	Начисление	Базовый календарь
1		Инициатор проекта	Трудовой		И		100%	200,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
2		Менеджер проекта	Трудовой		М		100%	150,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
3		Генеральный директор	Трудовой		Г		100%	0,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
4		Куратор проекта	Трудовой		К		100%	150,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
5		Внешний консультант	Трудовой		В		100%	100,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
6		Проектная команда	Трудовой		П		100%	170,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
7		Руководители семинаров	Трудовой		Р		100%	100,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
8		Инициатор проекта	Трудовой		И		100%	0,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
9		Куратор проекта	Трудовой		К		100%	200,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
10		Управляющий	Трудовой		У		100%	300,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
11		Мастера	Трудовой		М		100%	130,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
12		Администраторы	Трудовой		А		100%	100,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
13		Оборудование	Затраты		О						Пропорциональное	
14		Пиар менеджер	Трудовой		П		100%	200,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
15		менеджер проекта	Трудовой		м		100%	0,00р./ч	0,00р./ч	0,00р.	Пропорциональное	Стандартный
16		Материалы	Затраты		М						Пропорциональное	

Рисунок 3.5.1.3 – Ресурсы и затраты проекта

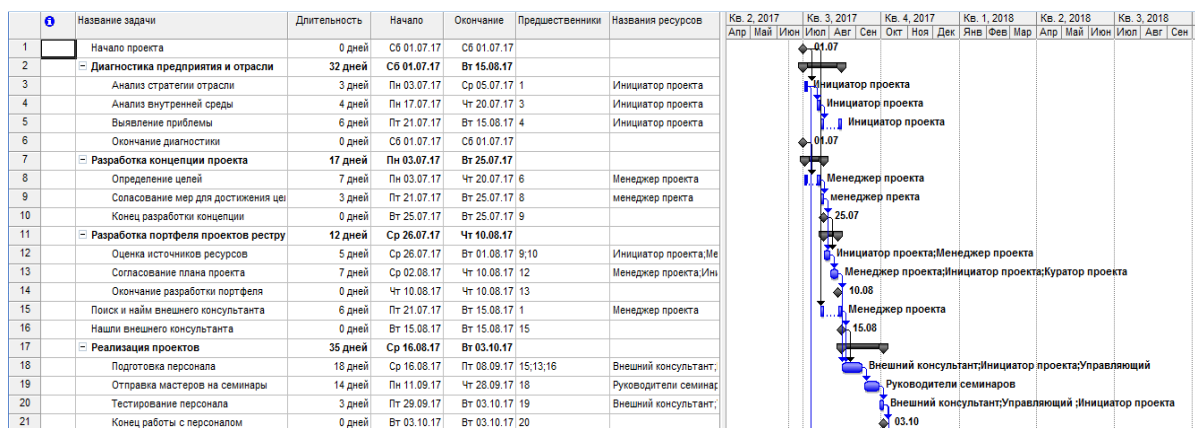


Рисунок 3.5.1.4 – Диаграмма Ганта

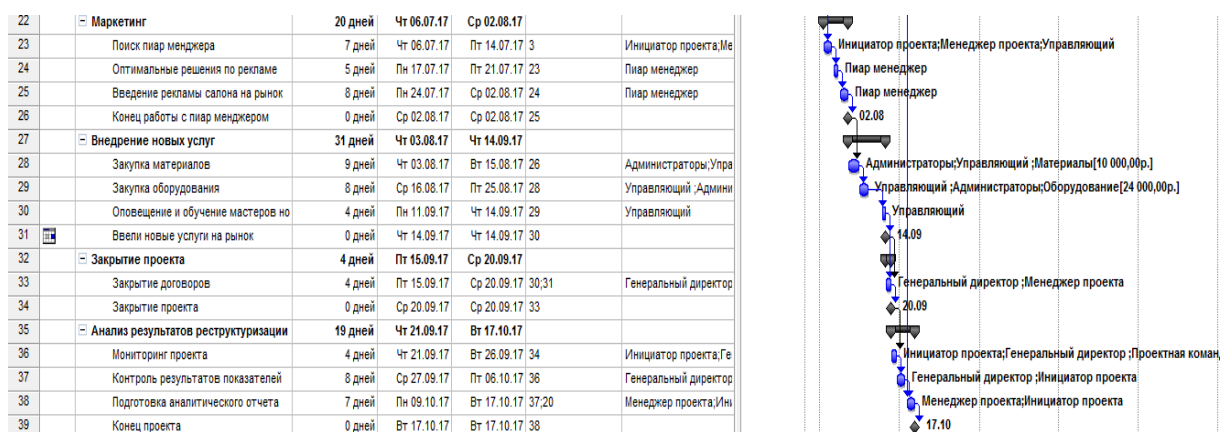


Рисунок 3.5.1.5 – Продолжение Диаграммы Ганта

У программы Microsoft Project много преимуществ, но одно из главных - это возможность посмотреть, сколько нам понадобится средств на каждую фазу проекта. Этот отчет будет представлен ниже на рисунке 3.5.1.6. Так же благодаря данной системе мы можем посмотреть сетевой график проекта, не рассчитывая его вручную.

	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	% завершения	Затраты	Трудозатраты
1	Начало проекта	0 дней	Сб 01.07.17	Сб 01.07.17	0%	0,00р.	0 ч
2	Диагностика предприятия	32 дней	Сб 01.07.17	Вт 15.08.17	0%	20 800,00р.	104 ч
7	Разработка концепции	17 дней	Пн 03.07.17	Вт 25.07.17	0%	8 400,00р.	80 ч
11	Разработка портфеля г	12 дней	Ср 26.07.17	Чт 10.08.17	0%	42 000,00р.	248 ч
15	Поиск и найм внешнего к	6 дней	Пт 21.07.17	Вт 15.08.17	0%	7 200,00р.	48 ч
16	Нашли внешнего консуль	0 дней	Вт 15.08.17	Вт 15.08.17	0%	0,00р.	0 ч
17	Реализация проектов	35 дней	Ср 16.08.17	Вт 03.10.17	0%	73 600,00р.	424 ч
22	Маркетинг	20 дней	Чт 06.07.17	Ср 02.08.17	0%	57 200,00р.	272 ч
27	Внедрение новых усл	31 дней	Чт 03.08.17	Чт 14.09.17	0%	98 000,00р.	304 ч
32	Закрытие проекта	4 дней	Пт 15.09.17	Ср 20.09.17	0%	4 800,00р.	64 ч
35	Анализ результатов ре	19 дней	Чт 21.09.17	Вт 17.10.17	0%	44 240,00р.	320 ч

Рисунок 3.5.1.6 –Стоимость фаз проекта

Microsoft Project может быть великолепным помощником для ООО «Моделье», она упростит управление ресурсами и временем. Microsoft Project просто необходим для управления проектами, так как это очень удобный способ контролировать и анализировать различного вида проекта, например, строительной компании или в данном случае салона красоты.

3.5.2 Сетевое планирование

Сетевое планирование – метод управления, основанный на использовании математического аппарата теории графов и системного подхода для отображения и алгоритмизации комплексов взаимосвязанных работ, действий или мероприятий для достижения четко поставленной цели.

Наиболее известны практически одновременно и независимо разработанные метод критического пути - МКП и метод оценки и пересмотра планов - PERT.

Применяются для оптимизации планирования и управления сложными разветвленными комплексами работ, требующими участия большого числа исполнителей и затрат ограниченных ресурсов.

Основная цель сетевого планирования - сокращение до минимума продолжительности проекта.

Задача сетевого планирования состоит в том, чтобы графически, наглядно и системно отобразить, и оптимизировать последовательность и взаимозависимость работ, действий или мероприятий, обеспечивающих своевременное и планомерное достижение конечных целей. Для отображения и алгоритмизации тех или иных действий или ситуаций используются экономико-математические модели, которые принято называть сетевыми моделями, простейшие из них - сетевые графики. С помощью сетевой модели руководитель работ или операции имеет возможность системно и масштабно представлять весь ход работ или оперативных мероприятий, управлять процессом их осуществления, а также маневрировать ресурсами.

Использование методов сетевого планирования способствует сокращению сроков создания новых объектов на 15-20%, обеспечению рационального использования трудовых ресурсов и техники [30].

Выделяют следующие методы сетевого планирования:

1) детерминированные сетевые методы:

- а) диаграмма Ганта с дополнительным временным люфтом 10-20 %;
- б) метод критического пути (МКП);

2) вероятностные сетевые методы:

не альтернативные:

- а) метод статистических испытаний (метод Монте-Карло);
- б) метод оценки и пересмотра планов (PERT, PERT);

альтернативные:

- а) метод графической оценки и анализа (GERT) [31].

В данной ВКР сетевое планирование будет произведено методом критического пути (секторный метод).

Критический путь сетевой модели – это самая длинная по срокам последовательная цепочка работ. Как в методе критического пути, так и в методе PERT проекты рассматриваются как сети отдельных событий и работ. Работа в этих системах представляет собой любой элемент проекта, на выполнение которого требуется время, и который может задержать начало выполнения других работ.

Основное различие между методом критического пути и методом PERT заключается в различном подходе к длительности операций. Метод критического пути исходит из того, что длительность операций можно оценить с достаточно высокой степенью точности и определенности [32;68].

Для определения и расчета критического пути секторным методом, необходимо сначала составить список задач. Он представлен ниже в таблице 3.3.2.1.

Таблица 3.5.2.1 – Перечень задач

	Наименование работы	Длительность	Предшествующие работы
А	Анализ стратегии отрасли	3	-
Б	Анализ внутренней среды	4	А
В	Выявление проблемы	6	Б
Г	Определение целей	7	В
Д	Согласование мер для достижения целей	3	Г
Е	Оценка источников ресурсов	5	Г,Д
Ж	Согласование плана проекта	7	Е
З	Поиск и найм внешнего консультанта	6	А
И	Подготовка персонала	18	Ж,З
К	Отправка мастеров на семинары	14	И
Л	Тестирование персонала	3	К
М	Поиск пиар менеджера	7	А
Н	Оптимальные решения по рекламе	5	М
О	Введение рекламы салона на рынок	8	Н
П	Закупка материалов	9	О
Р	Закупка оборудования	8	П
С	Оповещение и обучение мастеров новым услугам	4	Р
Т	Закрытие договоров	4	Р,С
У	Мониторинг проекта	4	Т
Ф	Контроль результатов показателей	8	У
Х	Подготовка аналитического отчета	7	Л,Ф

На рисунке 3.5.2.1 показана визуализация сетевого графика в виде его сетевой модели.

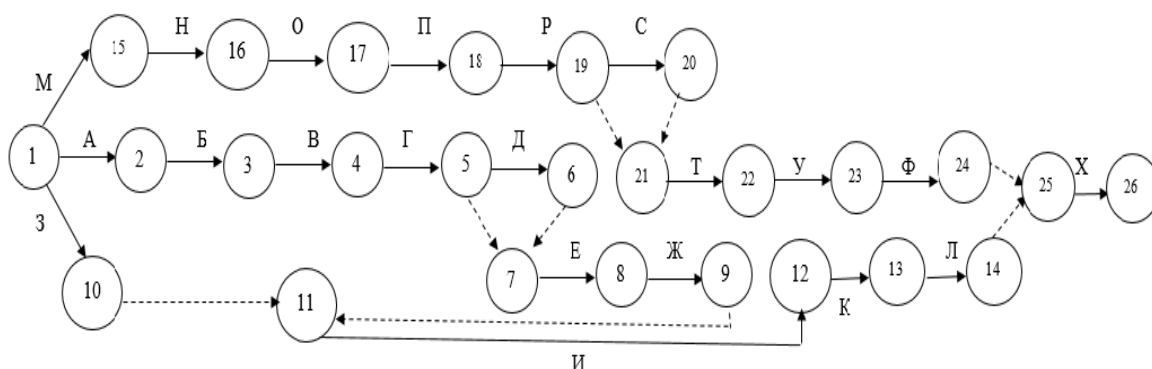


Рисунок 3.5.2.1 – Сетевой график проекта

Далее - мы рассчитываем критический путь проекта. Круг делится на 4 сектора, в верхнем обозначается номер события, в левом – ранее из возможных время свершения события, в правом – как можно позднее из допустимых время

совершения работ, в нижнем – номер события критического пути. Сам МКП секторным методом показан ниже на рисунке 3.3.2.2.

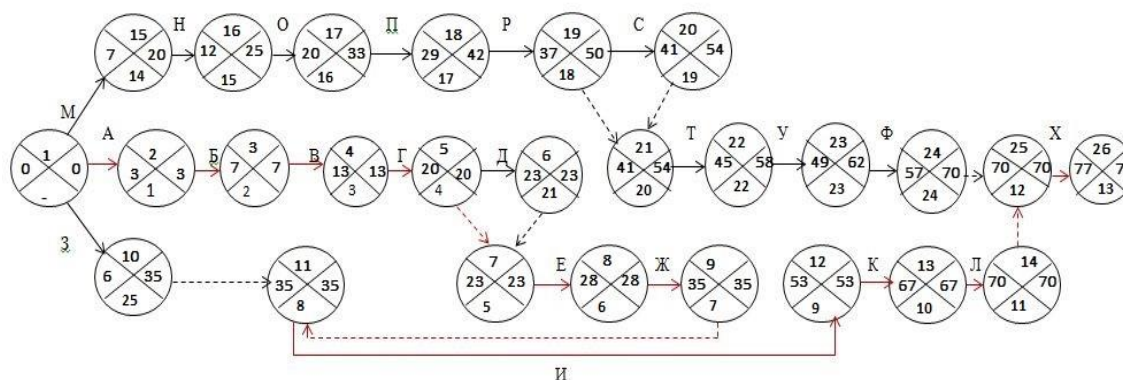


Рисунок 3.5.2.2 – Метод критического пути (секторным методом)

На рисунке мы видим, что работы А, Б, В, Г, Е, Ж, И, К, Л и Х являются критическими, поэтому если одна хотя бы работа опоздает как минимум на день, то и весь проект задержится, конечно, если только и продолжительность других работ не сократится.

3.5.3 Формирование опорного плана проекта

Опорный план - это конкретный документ-обязательство; это запланированная стоимость и ожидаемые сроки выполнения работ, с которыми сравнивают фактическую стоимость и фактические сроки выполнения.

Расположение наборов работ по операциям в сетевом графике, как правило, указывает время начала выполнения этих наборов; оно также распределяет по времени сметы затрат, привязанных к наборам работ.

Распределенные по времени сметы добавляются по временной шкале проекта для создания опорного плана.

Кумулятивная сумма всех этих распределенных по времени смет должна равняться сумме всех пакетов работы, определенных в счете издержек [33].

Так как проект реструктуризации у меня небольшой, то опорный план проекта разделен всего на 4 месяца: июль, август, сентябрь и октябрь 2017 года. Заработная плата исполнителям выплачивается ежемесячно. Ниже в таблице 3.3.3.1 представлен опорный план проекта реструктуризации ООО «Модель».

Таблица 3.5.3.1 – Опорный план проекта реструктуризации ООО «Моделье»

Задачи	Правило учета	Месяцы				Всего
		июль	август	сентябрь	октябрь	
Начало проекта						
Диагностика предприятия и отрасли	0/100					
Анализ стратегии отрасли	0/100	4 800				4 800
Анализ внутренней среды	0/100	6 400				6 400
Выявление проблемы	0/100		9 600			9 600
Разработка концепции проекта	0/100					
Определение целей	0/100	8 400				8 400
Согласование мер для достижения целей	0/100	3 600				3 600
Разработка портфеля проектов реструктуризации	0/100					
Оценка источников ресурсов	0/100		14 000			14 000
Согласование плана проекта	0/100		28 000			28 000
Поиск и найм внешнего консультанта	0/100		7 200			7 200
Реализация проектов	0/100					
Подготовка персонала	0/100			48 000		48 000
Отправка мастеров на семинары	0/100			11 200		11 200
Тестирование персонала	0/100			14 400		14 400
Маркетинг	0/100					
Поиск пиар менеджера	0/100	36 400				36 400
Оптимальные решения по рекламе	0/100	8 000				8 000
Введение рекламы салона на рынок	0/100		12 800			12 800
Внедрение новых услуг	0/100					
Закупка материалов	0/100		38 800			38 800
Закупка оборудования	0/100			49 600		49 600
Оповещение и обучение мастеров новым услугам	0/100			9 600		9 600
Закрытие проекта	0/100					
Закрытие договоров	0/100			4 800		4 800
Анализ результатов реструктуризации	0/100					
Мониторинг проекта	0/100			16 640		16 640
Контроль результатов показателей	0/100				8 000	8 000
Подготовка аналитического отчета	0/100				19 600	19 600
Всего		67 600	110 400	154 240	27 600	359 840

Как видно, что всего за четыре месяца нам понадобится на реструктуризацию 359 840 рублей.

Говоря вообще об осуществлении реструктуризации компании с помощью инструментариев управления проектами, стоит отметить гибкость данного метода.

Проектный менеджмент прекрасно справляется не только с планированием, управлением и реализацией инвестиционных проектов, но и с организационными проектами, эффект от которых может принести предприятию экономическую отдачу лишь в долгосрочной перспективе.

С помощью инструментариев и методологии данной науки можно определить все важные показатели, такие как ресурсы, качество и время. Проект реструктуризации, спланированный и разработанный в данной выпускной квалификационной работе, может быть успешно реализован и принят Обществом с ограниченной ответственностью «Моделье» как раз с

точки зрения нового взгляда на данную деятельность, который до этого для предприятия был невозможен.

В данном разделе ВКР была достигнута 5 цель – разработка и планирование проекта, согласно выявленным на предприятии проблемам.

В конечном итоге, после реализации данного проекта, планируется увеличение процента потока постоянных клиентов салона красоты «Model'e», и, следовательно, увеличение чистой прибыли компании.

3.5.4 Метод освоенного объема

Управление и контроль за реализацией проекта может быть осуществлён с помощью метода освоенного объема. Не смотря на то, что проект находится на стадии планирования, можно показать, как рекомендуется осуществлять контроль за его исполнением.

Метод освоенного объёма (англ. Earned Value Technique, Earned Value Management) — система методик, объединённых под общим названием, использующихся для измерения и контроля эффективности выполнения проектов. Метод основан на использовании ряда числовых показателей, рассчитываемых по ходу проекта. Информационное обеспечение данного метода опирается на данные бухгалтерского и управленческого учёта и последующем калькулировании себестоимости проекта, разложенного в рамках финансового планирования по видам затрат на единой временной шкале. В рамках контроля исполнения отслеживается поэтапное исполнение соответствующих этапов. Однако, данного метода недостаточно для финансового управления всей проектной организацией, где должны быть учтены все (параллельные) проекты и полная организационная структура предприятия [4; 62; 63].

Постоянное отслеживание освоенного объёма и других показателей позволяет менеджеру проекта прогнозировать как успешность его завершения, так и риски выхода из намеченных сроков, бюджета и др. [4; 62; 63].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В своей выпускной квалификационной работе был рассмотрен вопрос актуальности реструктуризации Общества с ограниченной ответственностью «Моделье», как способа повышения рентабельности предприятия.

В первой главе были изучены теоретические материалы на темы управления проектами в целом, реструктуризации предприятия, так же выявили основные проблемы малого бизнеса.

Во второй главе была проанализирована индустрия красоты в целом по России и Красноярскому краю, так же, изучив бухгалтерский и финансовый отчет, был сделан вывод о необходимости реструктуризации предприятия.

В третьей главе была произведена оценка эффективности проекта и его риски, далее был разработан проект частичных стратегических реформ организации, осуществляемой благодаря методу управления проектами РМВоК. Такие методы РМВоК, как дерево решений, дерево целей, сетевое планирование помогли качественно спланировать проект.

После этого была сформирована сетевая модель и разработан проект благодаря программе Microsoft Project, с его помощью мы распределили ресурсы, как трудовые, так материальные, так же сформировали диаграмму Ганта.

Далее - благодаря опорному плану распределить бюджет на весь проект. Был приведен перечень работ проекта реструктуризации с 1 июля 2017 года и заканчивается в октябре 2017 года.

Проект реструктуризации, разработанный для ООО «Моделье», включает в себя изменение некоторых структурных элементов организации путем повышения квалификации мастеров салона красоты «Model'e», создание новых услуг, предоставляемых в данном салоне, так же была выведена на рынок реклама салона, чтобы увеличить спрос потребителей.

В заключение хочется сказать, что чем раньше произойдет реструктуризация предприятия, тем больше шансов у салона красоты «Model'e» выйти из кризисного положения, увеличить поток клиентов, выйти на новый уровень на рынке услуг красоты, а также расширить спектр предоставляемых услуг.

Не секрет, что многие предприятия как из той же отрасли, так и из других имеют точно такие же проблемы, но все же очень важную роль играет профессионализм менеджмента в организации. Конечно, некоторые предприятия имеют поддержку со стороны государства, например, предприятия, имеющие ценность для страны. Но, к сожалению, малому бизнесу тяжело выжить в столь большой конкуренции на рынке.

Поэтому предприятиям, в данном случае, для того, чтобы оставаться на плаву, необходимо учиться конкурировать и принимать изменения, прежде всего, во внутренней среде.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ББ – Бухгалтерский Баланс;
ГД – Генеральный директор Общества;
ДДС – Движение Денежных Средств;
И – Исполнение;
К – Контроль;
Ко – Координирование;
О – Организация;
ОСА – Общее Собрание Акционеров;
П – Подготовка данных для исполнения.
РК – Ревизионная Комиссия;
С – Согласование;
СДО – Совет Директоров Общества;

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Теоретические и практические основы организационного развития предприятий в зарубежном и отечественном менеджменте / А.М. Логвинов. - Конспект лекций – Красноярск: СФУ – 2015 – 15 с.
- 2 Жизненный цикл проекта / А.М. Логвинов. - Конспект лекций – Красноярск: СФУ – 2015 – 15 с.
- 3 Управление проектами [Электронный ресурс] / В. П. Масловский - Конспект лекций – Электрон. дан. (2 Мб). – Красноярск: ИПК СФУ, 2008. – Режим доступа: http://files.lib.sfu-kras.ru/ebibl/umkd/130/u_lectures.pdf
- 4 Теория организации, её предмет и место в системе научных знаний [Электронный ресурс] / Электронная база Экономический портал. Режим доступа: <https://allendy.ru/teoria-org/316-teorija-organizacii-predmet.html>
- 5 Е.Н. Кабкова Шпаргалка по теории организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.e-reading.club/bookreader.php/97787/Kabkova_-_Shpargalka_po_teorii_organizacii.html
- 6 Основные школы управления [Электронный ресурс] / Энциклопедия экономиста – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/osnovnye-shkoly-upravleniya.html>
- 7 Е.А. Замедлина «Основы менеджмента» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika/mzea/03.htm>
- 8 П.А. Михенко «История управленческой мысли» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0011/index.html?go=part-006*page.htm
- 9 Теория организации [Электронный ресурс] / Библиотекарь.ру Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/16.htm>
- 10 Ситуационный подход в теории организации [Электронный ресурс]. / Студми. – Режим доступа: http://studme.org/1056041211177/ekonomika/situatsionnyu_podhod_teorii_organizatsii
- 11 Военно-промышленный комплекс России [Электронный ресурс]. / География. – Режим доступа: <http://geographyofrussia.com/voenno-promyshlennyj-kompleks-rossii/>
- 12 Оборонно-промышленный комплекс России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://newsruss.ru/doc/index.php/>

13 Минпромторг РФ представил стратегию развития радиоэлектронной промышленности до 2030 года [Электронный ресурс]. / Союз машиностроителей. – Режим доступа: <http://www.soyuzmash.ru/news/minpromtorg-rf-predstavil-strategiyu-razvitiya-rossiyskoy-radioelektronnoy-promyshlennosti-do>

14 Влияние реструктуризации на стоимость компании [Электронный ресурс]. / Рейтинговое агентство Эксперт Ра – Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/researches/restructuring/part2/>

15 Реструктуризация предприятия [Электронный ресурс]. / Центр управления финансами. – Режим доступа: center-yf.ru

16 Реструктуризация предприятия [Электронный ресурс]. / Энциклопедия экономиста. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/fin-m/restrukturizaciya-predpriyatiya.html>

17 Нифаева, О.В. Реструктуризация как инструмент повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Электронный ресурс] / О.В. Нифаева // Евразийский Международный Научно-Аналитический Журнал. – 2011 - №3 (23) – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1497>

18 Хлебников, Д. Реструктуризация компании: методы и их главные опасности [Электронный ресурс] / Д. Хлебников // Электронный журнал Генеральный директор. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/4006-restrukturizatsiya-kompanii>

19 Б.И. Табачникас Оценка эффективности реструктуризации предприятий [Электронный ресурс] / Б.И. Табачникас // Евразийский Международный Научно-Аналитический Журнал. – 2011 – №1 (37) – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3455>

20 Управление проектами: учеб. пособие для студентов спец. «Менеджмент организации» / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников; под общ. Редакцией И.И. Мазура, В.Д. Шапиро; Мин. обр. и науки РФ – Изд. 6-е, стереотип. – Москва: Омега-Л, 2010 – 452 с.

21 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Официальное издание.— Москва: Экономика. — 2000 - 25 с.

22 Финансовый анализ предприятия в контексте управления стоимостью бизнеса / А. Сенов — Москва: Альт-Инвест, 2009.

23 Устав Общества с ограниченной ответственностью «Моделье» - Красноярск, 2015.

24 ООО «Моделье» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://model-e.ru/>

- 25 Перечень ОКВЭД [Электронный ресурс] / ID Marketing. – Режим доступа: http://www.id-marketing.ru/desk/okved/?s_code=32.30&s_name Е.Г. Ясин Иерархия и планирование [Электронный ресурс] / Е.Г. Ясин // Российская экономика. Истоки и панорама рыночных реформ. – Freebooks. – Режим доступа: <http://freebooks.site/economics-uchebnik/ierarhiya-planirovanie.html>
- 26 Расчет показателя общей эффективности [Электронный ресурс] / Unitad. Ru. Режим доступа: <http://unitad.ru/analiz-dannih/rascheta-po-formule-roi-koeffitsient/>
- 27 Z-модель Альтмана [Электронный ресурс] / Аудит-ит. – Режим доступа: http://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/analysis/altman_z_model.html
- 28 Линия тренда [Электронный ресурс] / Информатика. – Режим доступа: <http://dpivi.ru/43-75-liniya-trenda.html>
- 29 Рентабельность собственного капитала [Электронный ресурс] / Финансовый анализ. – Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=311&t=12>
- 30 Показатели характеризующие прибыльность и доходность акций предприятия [Электронный ресурс] / Дистанционный бизнес-инкубатор Красноярского края. – Режим доступа: http://www.bikr.ru/informatsiya/kak_napisat_biznesplan_/24_kak_prodiagnostirovat_finansovoe_sostoyanie_predpriyatiya_/investitsionnye_koeffitsienty_
- 31 Коэффициент оборачиваемости собственного капитала [Электронный ресурс] / Финансовый анализ. – Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=311&t=23>
- 32 Коэффициент оборачиваемости активов [Электронный ресурс] / Финансовый анализ. – Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=311&t=9>
- 33 Оборачиваемость основных средств [Электронный ресурс] / Экономико-математический словарь. – Режим доступа: http://economic_mathematics.academic.ru/
- 34 Коэффициенты оборачиваемости (показатели деловой активности) [Электронный ресурс] / Периодика. – Режим доступа: http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/fin_koeffitsienti/1/3-1-0-11
- 35 Оборачиваемость оборотных средств (активов) [Электронный ресурс] / Аудит-ит. – Режим доступа: http://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/turnover/oborachivaemost_oborotnykh_sredstv.html
- 36 Оборачиваемость активов [Электронный ресурс] / Аудит-ит. – Режим доступа: http://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/turnover/asset_turnover.html
- 37 Коэффициент оборачиваемости запасов [Электронный ресурс] / Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/encycl/inventory_turnover.shtml

- 38 Коэффициенты рентабельности [Электронный ресурс] / Анализ финансового состояния предприятия. – Режим доступа: http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/fin_koefitcianti/analiz_rentabelnost_i/3-1-0-8
- 39 Разработка концепции проекта. Сущность проектного анализа [Электронный ресурс] / Хэлпикс.орг. – Режим доступа: <http://helpiks.org/7-19478.html>
- 40 Процессы управления проектами [Электронный ресурс] / Проектная практика. – Режим доступа: <http://pmpractice.ru/knowledgebase/managment/keypoints/process/>
- 41 Теория стейкхолдеров [Электронный ресурс] / Wikipedia. – Режим доступа: https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Теория_стейкхолдеров
- 42 Управление заинтересованными сторонами проекта [Электронный ресурс] / Стандарт PMI PMBOOK часть 3 // Voznjak.com. – Режим доступа: www.viznjak.com/content/standart-pmi-pmbok-5th-chast3
- 43 Структуризация инвестиционных проектов [Электронный ресурс] / Студопедия. – Режим доступа: <http://109003.studopedia.su/2-65794.html>
- 44 Дерево целей как инструмент реализации стратегии [Электронный ресурс] / Менеджмент организации // Profmeter. – Режим доступа: <http://profmeter.com.ua/communication/learning/course/course12/lesson203/>
- 45 Организационная структура проекта [Электронный ресурс] / Управление внедрением информационных систем // Национальный Открытый Институт Интуит. – Режим доступа: <http://www.intuit.ru/studies/courses/2196/267/lecture/6794?page=5>
- 46 Составление дерева работ на этапе структуризации проекта [Электронный ресурс] / Лекции.ком. – Режим доступа: <http://lektsii.com/2-17532.html>
- 47 Составление матрицы ответственности в проектном управлении [Электронный ресурс] / Projectimo.ru. – Режим доступа: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/matrica-otvestvennosti.html>
- 48 Методика RACI – оптимизация распределения полномочий и ответственности [Электронный ресурс] / Г.Г Налбандян Е.Б., Кушниренко // Библиотека управления. – 2014 - №4 – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/instructions/RACI.shtml>
- 49 Реструктуризация предприятий: учебное пособие / Е.М. Королькова. - Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-та, 2011- 80 с.
- 50 Метод «Дерево решений» как способ принятия решений [Электронный ресурс] / достигну.ру. – Режим доступа: <http://dostignu.ru/414-metod-derevo-resheniy-kak-sposob-prinyatiya-resheniy.html>

- 51 Дерево принятия решений [Электронный ресурс] / Wikipedia.org. Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Spider Project](https://ru.wikipedia.org/wiki/Spider_Project) [Электронный ресурс] / PMonline.ru. Режим доступа: <http://www.pmonline.ru/software/spider/>
- 52 Spider Project [Электронный ресурс] / Spider Project. – Режим доступа: <http://www.spiderproject.com/ru/>
- 53 Сетевое планирование [Электронный ресурс] / Центр креативных технологий. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/glossary/netplan/>
- 54 Руководитель проекта [Электронный ресурс] / Управление проектами. – Режим доступа: <http://upr-proektom.ru/setevoe-planirovanie>
- 55 Сетевая матрица [Электронный ресурс] / Студопедия. – Режим доступа: http://studopedia.ru/9_212963_setevie-matritsi.html
- 56 Сетевые матрицы в системе менеджмента [Электронный ресурс] / Экономический портал Uamconsult.com. – Режим доступа: http://www.uamconsult.com/book_402_chapter_50_7.1._Setevye_matri%D1%81y_v_sisteme_menedzhmenta.html
- 57 Метод GERT. Алгоритм применения [Электронный ресурс] / Экономика и менеджмент. – Режим доступа: <http://topknowledge.ru/z-o/32-m/3187-metod-gert.html>
- 58 Альтернативный метод GERT [Электронный ресурс] / Студопедия. Режим доступа: http://studopedia.ru/2_91348_alternativniy-metod-GERT.html
- 59 Метод освоенного объема [Электронный ресурс] / Управление проектами // Digital managers. – Режим доступа: <http://digitalmanagers.ru/blog/pm/4469.html>
- 60 Понятие «Освоенный объем» [Электронный ресурс] / helpfullpm. – Режим доступа: <http://www.helpfullpm.com/index.php/articles-essays/50-articles-ev>
- 61 Свод знаний по управлению проектами [Электронный ресурс] / PMBoK. – Режим доступа: <http://mahamba.com/ru/svod-znaniy-po-upravleniyu-proektami-pmbok>
- 62 Управление проектами развития фирмы: теория и практика / В.Н. Фунтов -СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
- 63 Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Мицберг – ориг. - Structure in Fives. Designing Effective Organizations – СПб.: Питер 2011. – 512 с.
- 64 Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро - Москва: Высшая школа, 2011. – 588 с.
- 65 Проектный бизнес: адаптированная модель для России / С.А. Мишин – Москва: Астрель – 2011. – 429 с.
- 66 Бухгалтерский баланс ООО «Моделье» - 2013-2015 г.г.

- 67 Отчет о Движении Денежных Средств ООО «Моделье» - 2013-2015
г.г.
- 68 Проектный бизнес: адаптированная модель для России / С.А.
Мишин – Москва: Астрель – 2011. – 429 с.
- 69 Бухгалтерский баланс ООО «Моделье» - 2013-2015 г.г.
- 70 Отчет о Движении Денежных Средств ООО «Моделье» - 2011-2014
г.г.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Значения статей бухгалтерского баланса за 2013-2015 года

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2015 г. ³	На 31 декабря 2014 г. ⁴	На 31 декабря 2013 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	-	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	-	-	-
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	638	119	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	884	349	40
	в том числе:				
	Расчеты с подотчетными лицами		-	-	-
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		-	-	40
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	6	128	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	100	113	56
	в том числе:				
	Расчетные счета		-	-	56
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	1 628	709	96
	БАЛАНС	1600	1 628	709	96

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2015 г. ³	На 31 декабря 2014 г. ⁴	На 31 декабря 2013 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	755	672	79
	Итого по разделу III	1300	765	682	89
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	725	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	725	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	48	27	7
	в том числе:				
	Расчеты по налогам и сборам		-	-	5
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		-	-	2
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению		-	-	-
	Расчеты с персоналом по оплате труда		-	-	-
	Доходы будущих периодов	1530	90	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	138	27	7
	БАЛАНС	1700	1 628	709	96

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах

Пояснения 1	Наименование показателя ²	Код	За 2015 г. ³	За 2014 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	2 806	2 560
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)		-	-
	Себестоимость продаж	2120	(2 612)	(1 898)
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)		(-)	(-)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	194	662
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)		-	-
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	194	662
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	8	-
	Прочие расходы	2350	(80)	(24)
	в том числе:			
	Прочие внереализационные расходы		(-)	(-)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	122	638
	Текущий налог на прибыль	2410	(-)	(-)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	(39)	(45)
	в том числе:			
	Налоги, уплачиваемые организациями, применяющими специальные налоговые режимы		-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	83	593

ПРИЛОЖЕНИЕ Г **Дерево работ реструктуризации**



ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Матрица ответственности предприятия

	Инициатор проекта	Менеджер проекта	Генеральный директор	Куратор проекта	Внешний консультант	Проектная команда	Управляющий	Мастера	Администраторы	Пиар менеджер	Преподаватели семинаро
Анализ стратегии отрасли	И,К										
Анализ внутренней среды	И,К										
Выявление проблемы	И,К										
Определение целей		О,С									
Согласование мер для достижения целей		С,П									
Оценка источников ресурсов	О	И									
Согласование плана проекта	О	И		Ко							
Поиск и найм внешнего консультанта		О									
Подготовка персонала	О				Ко		К				
Отправка мастеров на семинары								И			И
Тестирование персонала	И,Ко				Ко		К,С				
Поиск пиар менеджера	И	П					С				
Оптимальные решения по рекламе										И,О	
Введение рекламы салона на рынок										И,О,П	
Закупка материалов							С,К		И		
Закупка оборудования							С,К		И		
Оповещение и обучение мастеров новым услугам							О				
Закрытие договоров		И	К,С								
Мониторинг проекта		И	К,С			П					
Контроль результатов показателей	И		К								
Подготовка аналитического отчета		П,И	К								